INDICE DE CONTENIDOS

0. OBJETIVOS DEL TEMA

- Conocer la definición de Marketing, y saber diferenciar los conceptos asociados al Marketing, como son:
    - Necesidad / deseo / demanda
    - Producto / servicio / idea
    - Producto-mercado / mercado / industria
    - Beneficio / coste / valor / satisfacción
    - Intercambio / transacción
    - Relación / red
- Conocer las diferentes etapas del Marketing a lo largo del tiempo
- Reconocer que la gestión de Marketing es una gestión de la demanda.
- Saber que es la planificación estratégica, y la importancia que tiene el entorno en su desarrollo. Dentro del entorno saber diferenciar entre microentorno y macroentorno.
- Comprender como realizan los clientes el proceso de compra y todas las implicaciones que este proceso tiene.
- Conocer que es el Marketing MIX de la empresa, así como sus componentes:
    - Producto
    - Precio
    - Promoción
    - Distribución
- Reconocer la importancia del Plan de Marketing como herramienta para desarrollar las ideas propuestas por el Marketing. Además de desarrollar una guía para que el/la emprendedor/a pueda realizar su propio Plan de Marketing.

1. CONCEPTOS BÁSICOS DE MARKETING

1.1. DEFINICIÓN DE MARKETING

El Marketing **no** es:

- No es solamente una forma de organización comercial.
- No es ventas.
- No es investigación de mercados, aunque esta es una es una herramienta muy importante para el Marketing.
- No es publicidad.
- No es lanzamiento de productos.
- No es crear necesidades.

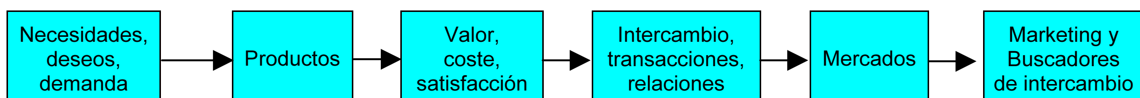
A partir de estas premisas iniciales, Santesmases define el **Marketing** como "*una forma distinta de concebir y ejecutar la función comercial o relación de intercambio entre dos o más partes*". Así, podemos ver el Marketing de dos formas; como *filosofía,* es una postura mental, una actitud que parte de las necesidades y deseos del consumidor y tiene como fin su satisfacción del modo más beneficioso, tanto para el consumidor como para la entidad. Como *técnica*, es el modo específico de ejecutar o llevar a cabo la relación de intercambio, que consiste en gestionar, desarrollar y servir a la demanda.

RECUERDA:

"Marketing es una forma distinta de concebir y ejecutar la función comercial o relación de intercambio entre dos o más partes".

SANTESMASES

1.2. LOS CONCEPTOS BÁSICOS DEL MARKETING



Dirección de marketing. Kotler, P. Ed. Prentice-Hall, 1991

1.2.1. Necesidad, deseo y demanda

El punto de partida del Marketing nace en las necesidades básicas, en los deseos de las personas y en las demandas, podemos definir **necesidad**[1] como "*la carencia de un bien básico*". La necesidad no ha sido creada por la sociedad ni por los especialistas de Marketing, de ahí que se diga que permanece latente.

Deseo[1] es "*la carencia de algo específico que satisface las necesidades básicas"*, los deseos son variados y cambian continuamente dependiendo de múltiples factores como la religión, la familia, la educación o las empresas. Los deseos se manifiestan. Por ejemplo, un italiano necesita alimentos y desea una pizza.

Las **demandas**[1] "*son los deseos de un producto específico, en función de una capacidad adquisitiva determinada"*. Muchas personas desean un Ferrari pero solo unas pocas pueden adquirirlo.

Identificar las necesidades y los deseos repercute en una serie de beneficios tanto para la empresa como para el cliente:

- Ahorro de tiempo tanto para el comprador como para el vendedor.
- Impide confundir al cliente, presentándole productos adecuados.
- Reduce las devoluciones de mercancía y cancelaciones de venta.
- Aumenta la autoseguridad y la satisfacción personal del vendedor.

RECUERDA:



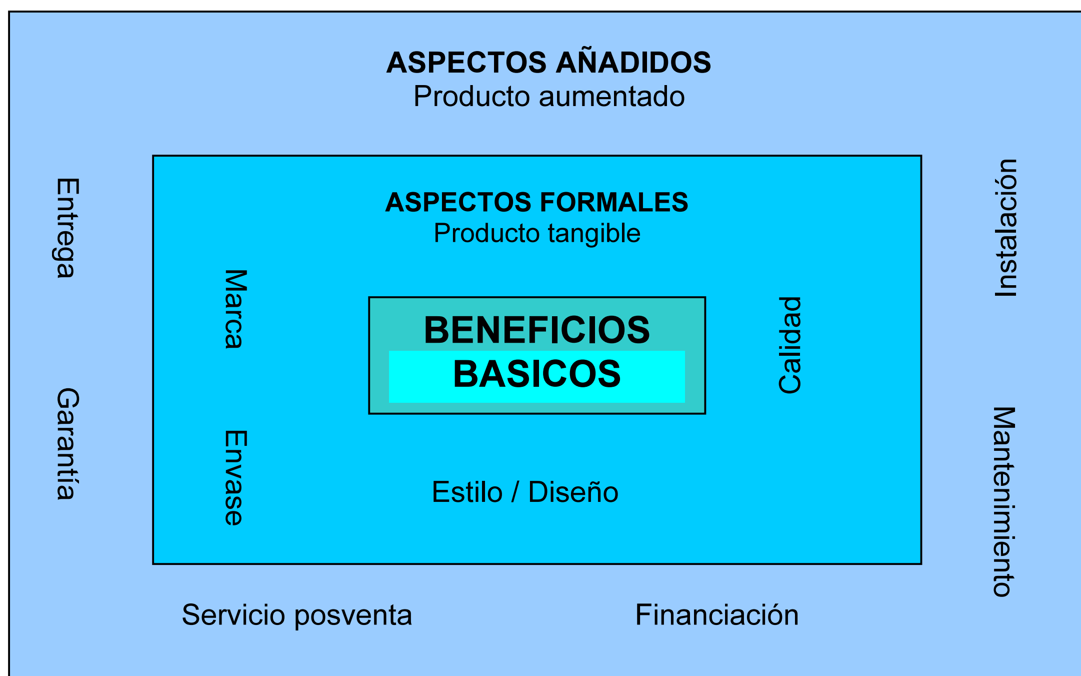
Por último, cabe destacar que el Marketing no crea necesidades, pues si se estimula la demanda sin existir una necesidad previa, esta demanda será artificial y acabará desapareciendo, con el riesgo de que los posibles compradores terminen rechazando lo

[1] Dirección de marketing. Kotler, P. Ed. Prentice-Hall, 1991

que realmente no necesitan. El experto en Marketing debe actuar sobre el deseo y la demanda.

1.2.2. Productos, servicios e ideas

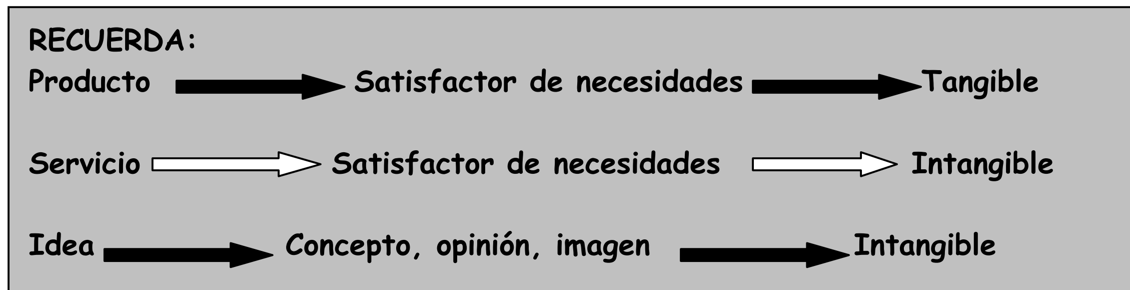
Kotler define como **producto** “*todo aquello susceptible de ser ofrecido para satisfacer una necesidad*”. Con el término producto nos viene a la mente un objeto físico, como un reloj, un pantalón, etc. Pero un producto no es sólo la suma de los beneficios básicos que este reporta, contiene además una serie de aspectos formales, como son la calidad, marca, envase, estilo y diseño, que es lo que constituyen en *producto tangible*. Además el producto también es un conjunto de aspectos añadidos como son el servicio posventa, el mantenimiento, la garantía, instalación, entrega y financiación que son lo que configura el *producto aumentado*.



Marketing. Conceptos y estrategias. Santesmases, M., Ed. Pirámide, 1992

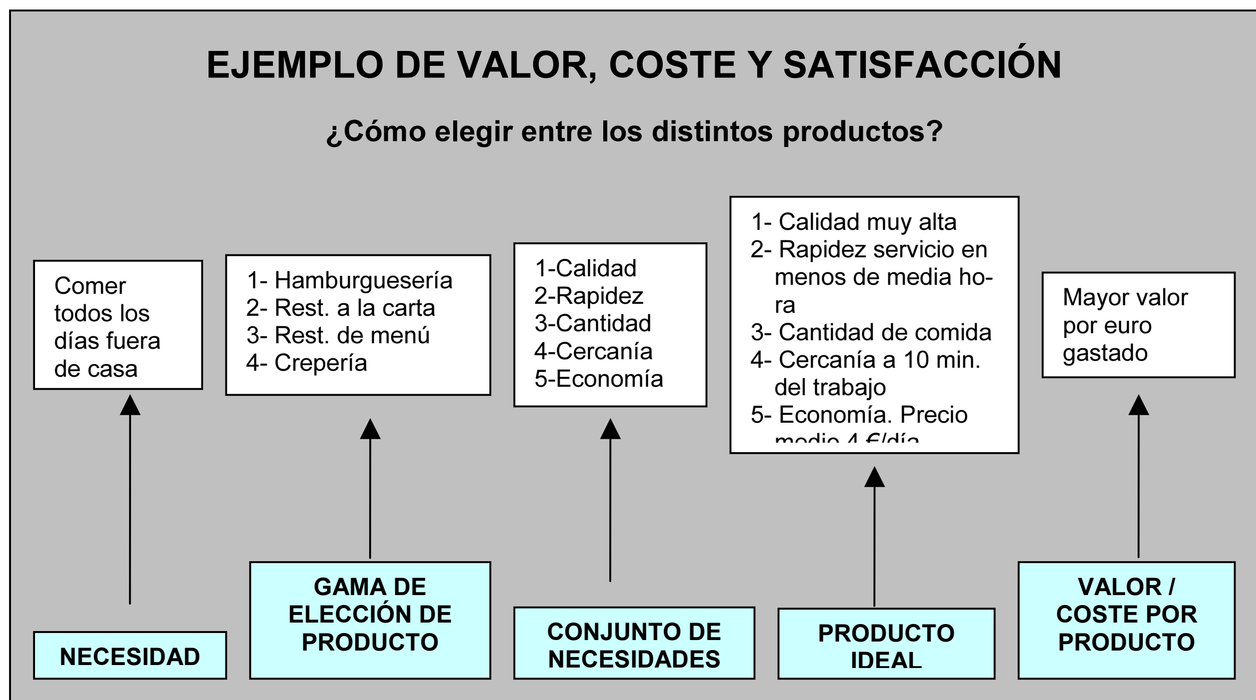
Según Santesmases, un **servicio** consiste en “*la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas, animales u objetos*”. Los servicios son intangibles, no se pueden percibir por los sentidos, son perecederos y no se pueden almacenar. Ejemplos de servicios son las actividades desarrolladas por los bancos, compañías de seguros, hospitales, veterinarios, talleres de reparación, etc.

Una **idea,** para Santesmases, “*es un concepto, una filosofía, una opinión, una imagen o una cuestión*”. Es intangible. Como ejemplo podemos citar los programas de prevención de SIDA o las campañas de donación de sangre, también se pueden citar los partidos políticos o las ideologías religiosas.



1.2.3. Beneficio, coste, valor y satisfacción

Para explicar estos conceptos nos vamos a valer de un ejemplo: supongamos que se va a comer fuera de casa todos los días.



Cuando alguien decide comprarse un producto o servicio siempre sopesa una serie de factores positivos y negativos. En el caso de comer fuera de casa se tendrán en cuenta factores como la calidad, rapidez, cantidad, etc.

En definitiva, se están buscando una serie de características positivas que le permitan satisfacer el deseo de comer fuera de casa y que vamos a denominar como beneficios.

Por otra parte, para decidir el restaurante en el que comer, esta persona deberá solventar algunos inconvenientes: deberá desplazarse para buscarlo y encontrarlo, deberá pagar un precio, etc. En definitiva, al conjunto de todos estos factores negativos los llamaremos coste.

El cliente sopesará el beneficio que le reporta el producto y los costes que este le acarrea en una balanza imaginaria a la que ya hemos llamado **Balanza de Valor**. El significado de esta balanza es muy sencillo: si los beneficios son mayores que los costes, la balanza de valor se inclinará hacia el lado de los beneficios y la persona comerá en ese restaurante. Si se da esta combinación en la que los beneficios son mayores a los costes, el cliente encontrará la satisfacción.

Si, por el contrario, la balanza de valor se inclina del lado de los costes, entonces es que el posible cliente piensa que no vale la pena comer en el restaurante.

Por lo visto hasta ahora, el valor para el cliente no es más que su percepción de los beneficios y costes que comporta la compra de un producto o servicio determinado.

1.2.4. Intercambio y transacciones. Buscadores de intercambio

Una persona puede producir, puede utilizar la fuerza o puede mendigar para obtener un producto, pero además existe una cuarta forma de obtención de un producto, esta es el intercambio.

Kotler define el **intercambio** como "*la obtención de un producto deseado por otra persona ofreciéndole algo a cambio*". Para que esto ocurra deben cumplirse cinco condiciones:

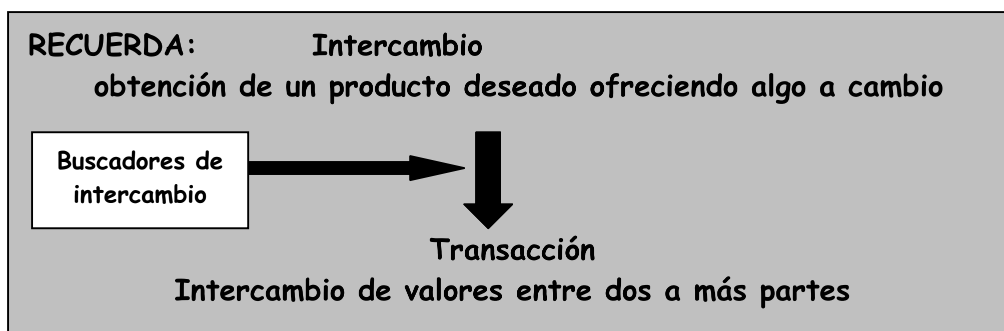
1. Existen, al menos, dos partes.
2. Cada parte tiene algo que puede tener valor para la otra.
3. Cada parte es capaz de comunicarse y dar.

4. Cada parte es libre de aceptar o rechazar la oferta de intercambio.
5. Cada parte cree que es adecuado o deseable negociar con la otra parte.

El intercambio es un proceso de creación de valor pues, normalmente, deja a ambas partes en una situación mejor de la que estaban. Cuando se alcanza el acuerdo, decimos que se produce una transacción.

Kotler define **transacción** como "*un intercambio de valores entre dos o más partes*". Esta transacción puede ser de tipo monetario o no monetarias (trueque).

Para Kotler, los **buscadores de intercambio** son "*aquellas personas que buscan una reacción (que se les preste atención, que se les compre algo, que se les vote o que se les dé un donativo) de un tercero al que llamaremos receptor*". Si las dos personas intentan venderse algo mutuamente consideraremos que ambas son buscadores de intercambios.



1.2.5. Relaciones y redes. Marketing relacional

El **Marketing relacional**[2] tiene como objetivo crear relaciones a largo plazo, mutuamente satisfactorias, con agentes clave (consumidores, proveedores, distribuidores) con el fin de obtener y conservar a largo plazo las preferencias y los negocios con dichos agentes. Con este estilo de Marketing se estrechan los lazos económicos, técnicos y sociales entre los miembros de dos organizaciones, reduciendo los costes de transacción y el tiempo empleado.

El fin último de este tipo de Marketing es la creación de una **red** de colaboración entre las empresas que configuran la cadena de valor.

[2] Dirección de marketing. Kotler, P. Ed. Prentice-Hall, Edición del milenio

1.2.6. El Mercado

Por **mercado**[3] entendemos "*el conjunto de personas u organizaciones que tienen una necesidad, poseen capacidad de compra y están dispuestos a comprar*". No basta, por tanto, con la existencia de necesidades y deseos para que exista un mercado. Es preciso, además, que las personas tengan capacidad económica para adquirir los bienes o servicios que necesitan o quieren.

1.3. EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE MARKETING[4]

Este concepto está muy relacionado con el paso del tiempo y con el carácter que va tomando la relación de intercambio que se produce en el acto de comercio. Se pueden distinguir cinco fases en las que las empresas se orientan de distinta forma:

1ª Etapa. Orientación a la **producción**.

La demanda es muy superior a la oferta. Se parte de la idea de que los consumidores se harán con aquellos productos disponibles y que puedan pagar, sin tener en cuenta la calidad. Para el productor lo único importante es disponer de materias primas para fabricar y producto para vender, pues se supone que todo lo que se produce se vende. El producto se concibe desde un punto exclusivamente técnico. Es una etapa de grandes beneficios ya que no se invierte en publicidad, ni en investigación comercial, ni en nuevos productos, etc.

2ª Etapa. Orientación al **producto**.

La demanda aún es superior a la oferta. Se empieza a tener en cuenta la calidad intrínseca o técnica del producto obligado por la entrada de la competencia. El factor clave del éxito es la calidad ya que permite diferenciarse de la competencia. Las compañías se centran en el desarrollo tecnológico asumiendo que cualquier mejora o innovación será aceptada por el mercado.

---

[3] Marketing. Conceptos y estrategias. Santesmases, M., Ed. Pirámide, 1992
[4] Curso para técnicos en creación de empresas. D`ALEPH

<u>3ª Etapa. Orientación a las **ventas**.</u>

La demanda está empezando a igualarse a la oferta. Los beneficios de la etapa anterior han atraído a multitud de competidores. Se empieza a dar un primer acercamiento al consumidor. En esta etapa se parte de la idea de que los consumidores comprarán productos en la medida en que la organización que los venda lleve a cabo un esfuerzo de ventas y distribución. Supone la primera toma de conciencia de la necesidad de un departamento comercial.

<u>4ª Etapa. Orientación al **cliente** (al Marketing)</u>

La demanda y la oferta se igualan. Se produce una reducción de los beneficios fáciles en etapas anteriores. Esta etapa se caracteriza por intentar satisfacer las necesidades de los consumidores (detectadas gracias a una buena investigación comercial y obtener un beneficio por ello). El término "satisfactor de necesidades" empieza a sustituir al de producto, y es preciso conocer siempre para que sirve el satisfactor y cual es la propuesta de beneficio. Esta etapa está basada en el consumidor.

<u>5ª Etapa. Orientación a la **sociedad**.</u>

Parte de la idea de que la labor de la organización es determinar necesidades, intereses y demandas de los individuos para, así, ofrecer la satisfacción de estos elementos de una forma más eficaz y eficiente que los competidores, preservando o potenciando el bienestar del consumidor y de la sociedad.

1.4. LA GESTIÓN DE MARKETING

1.4.1. Definición de la gestión de Marketing

Para la AMA. (American Marketing Association) la **gestión de Marketing** es "*el proceso de planificar y ejecutar la concepción de producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan tanto objetivos individuales como de las organizaciones*".

La creencia popular sobre el director de marketing nos dice que es alguien encargado de estimular la demanda hacia sus productos, pero esta es una visión muy limitada, la verdad es que el director de Marketing desarrolla una gran variedad de tareas, entre ellas la gestión de Marketing, por la cual tiene la responsabilidad de influenciar el nivel, momento y composición de la demanda, de tal manera que ayude a la organización a alcanzar sus objetivos, entonces por lo visto, la gestión de Marketing es una gestión de demanda.



1.4.2. La demanda[5]

El comportamiento global del mercado se exterioriza y se mide por medio de la **demanda**[6], que es la formulación expresa de los deseos y necesidades de los individuos, en función de su poder adquisitivo.

La demanda tiene diferentes estados y estos deben tener una respuesta adecuada por las funciones de marketing, estos estados son para Kotler:

1) Demanda negativa:

Se produce cuando la mayor parte del mercado desaprueba el producto e incluso estaría dispuesto a pagar por evitarlo. Como pueden ser las vacunas, las clínicas dentales o una intervención quirúrgica. La tarea del marketing consiste en analizar las causas del rechazo y analizar si existe algún programa específico de Marketing que pueda cambiar las creencias y actitudes del mercado hacia el producto.

2) Demanda inexistente:

El público objetivo puede no sentir interés o sentir indiferencia hacia el producto. Se puede dar en estudiantes de colegios ante cursos de informática o en ganade-

[5] <u>Dirección de marketing.</u> Kotler, P. Ed. Prentice-Hall, Edición del milenio
[6] <u>Marketing. Conceptos y estrategias.</u> Santesmases, M., Ed. Pirámide, 1992

ros ante nuevas técnicas de crianza. La tarea del Marketing es encontrar formas de conectar los beneficios del producto con las necesidades y deseos del publico objetivo.

3) **Demanda latente:**

Muchos consumidores comparten una necesidad que actualmente no cubre ningún producto. Por ejemplo, automóviles no contaminantes o cigarrillos que no sean perjudiciales. La tarea del Marketing es medir el mercado potencial y desarrollar bienes y servicios efectivos que satisfagan dicha demanda.

4) **Demanda en declive:**

Antes o después, las organizaciones se enfrentan a caídas de la demanda de algunos de sus productos. Las iglesias tienen menos feligreses o ciertos colegios ven como baja el número de alumnos matriculados. La tarea del Marketing es analizar las causas de la caída y decidir si se puede reestimular la demanda, dirigiendo el producto a nuevos segmentos, cambiando sus características o desarrollando comunicaciones más efectivas.

5) **Demanda irregular:**

Muchas organizaciones se encuentran con que su demanda varía estacionalmente, diariamente e incluso por horas, causando problemas de exceso o falta de suministros. Las salas de cine ven como a unas horas están vacías y a otras se llenan, incluso unos días se llenan más que otros. La tarea del Marketing conocida como "*sincromarketing*" consiste en alterar de alguna manera los usos de la demanda, ya sea a través de precios flexibles, promociones u otros incentivos.

6) **Demanda completa:**

Se produce cuando la organización se encuentra contenta con su volumen de negocio. La tarea del Marketing es mantener el nivel de demanda a la vista de los posibles cambios en las preferencias de los consumidores y de la competencia.

7) **Sobre-demanda:**

Algunas organizaciones se encuentran con niveles de demanda por encima del que pueden o les gustaría satisfacer. Las piscinas en los sitios donde no hay mar

se encuentran totalmente saturadas en épocas de calor. La tarea del Marketing conocida como el "*desmarketing*" requiere encontrar formas de reducir los excesos de demanda, de una forma temporal o permanente, ya sea a través del aumento de precios o reducción de promociones y servicios.

8) Demanda indeseable:

El arraigo en el consumo de algunos productos considerados perjudiciales requiere esfuerzos para erradicarlo. Se realizan campañas contra el consumo de tabaco, alcohol, etc. La tarea del Marketing es conseguir que a la persona que le guste un producto indeseable, deje de usarlo o consumirlo.

1.4.3. El proceso de decisión de compra

Para numerosos productos es fácil identificar a sus compradores (los hombres compran normalmente corbatas y las mujeres medias), pero existen otros en los que esta identificación no se hace de forma tan fácil.

1.4.3.1. Participantes en el proceso de compra.

Podemos distinguir cinco roles en la decisión de compra, como ejemplo ponemos lo compra de un coche en una familia:

- "El arreglo del coche sale muy caro, creo que es el momento de cambiarlo por uno nuevo", dice el padre. Esta es la postura del **iniciador** que es la persona que primero sugiere la idea de comprar un producto o servicio.

- A lo que su hijo responde "Estupendo, estoy de acuerdo contigo, creo que ya se había quedado un poco viejo". Este rol lo juega el **influenciador** que es la persona cuyo punto de vista o consejo tiene algún peso en la toma de la decisión final.

- "Me parece bien, pero hay que tener en cuenta que tiene que ser lo suficientemente grande para que quepa toda la familia, porque éste es muy pequeño", añade la madre. Esta actúa como **decisor** opinando sobre alguno de los elementos de la decisión de compra: si comprar, qué comprar, cómo comprar o dónde comprar.

- “Bueno, esta semana iré a ver coches a los concesionarios para ver qué modelos se ajustan a lo que queremos” responde el padre, que en este caso es el **comprador**, persona que de hecho lleva a cabo la compra.

- Al cabo de una semana, el hijo le dice acerca del coche nuevo: “Papá me llevo el coche a la playa”, apareciendo el rol de **usuario**, que es la persona que consume o utiliza el producto o servicio.

1.4.3.2. Tipos de comportamiento de compra.

Según sea el producto a comprar, el proceso de compra va a variar: las compras caras y complejas suelen implicar una mayor deliberación y un mayor número de personas implicadas, Kotler[7] propone como vemos en el cuadro adjunto que existen cuatro tipos de comportamiento a la hora de realizar la compra dependiendo del grado de implicación del comprador y el grado de diferencias entre las marcas.

	Alta implicación	**Baja implicación**
Diferencias significativas entre las marcas	Comportamiento complejo de compra	Comportamiento de búsqueda variada
Pocas diferencias entre las marcas	Comportamiento de compra reductor de disonancia	Comportamiento habitual de compra

- **Comportamiento complejo de compra.**

  Éste se produce cuando los consumidores están altamente implicados en la compra y son conscientes de la diferencia significativa en las marcas. Ello sucede especialmente cuando la compra es cara, poco frecuente, con riesgo y altamente expresiva. Normalmente el consumidor no sabe demasiado acerca de la categoría del producto y tiene mucho que aprender. Por ejemplo, la compra de un ordenador.

  El emprendedor que fabrique o venda un producto de alta implicación debe comprender el proceso de búsqueda de información y el comportamiento de evaluación de los consumidores.

[7] Dirección de marketing. Kotler, P. Ed. Prentice-Hall, 1991

- **Comportamiento de compra reductor de disonancia.**

  Algunas veces el consumidor está altamente implicado en la compra, pero encuentra pequeñas diferencias entre las distintas marcas. La alta implicación nos lleva a que la compra vuelve a ser cara, poco frecuente e implica cierto riesgo. En este caso el comprador buscará y mirará para aprender que es lo disponible, pero la compra la hará de forma rápida al no haber grandes diferencias entre las marcas. El comprador responderá en un principio a un buen precio o a una buena ubicación del comercio. Un ejemplo de este tipo de compra lo encontramos en la adquisición de alfombras debido a que son caras y son un elemento de expresión personal.

  Después de la compra, el consumidor puede experimentar cierta disonancia ante la apreciación de determinadas características no deseadas de la alfombra o como resultado de oír aspectos favorables de otras.

  El emprendedor debe desarrollar comunicaciones de Marketing que proporcionen creencias y evaluaciones que ayuden al consumidor a sentirse bien con la marca elegida.

- **Comportamiento habitual de compra.**

  Numerosos productos se compran bajo condiciones de baja implicación y ausencia de diferencias significativas de marca. Por ejemplo la compra de sal o azúcar. En estos casos el consumidor no acostumbra a buscar de forma extensiva información sobre las marcas, ni a valorar las características, sino que suelen ser receptores pasivos de información en la medida en que ven la televisión o anuncios impresos.

  Los emprendedores que fabrique o vendan productos de baja implicación con pocas diferencias entre marcas encuentran apropiado utilizar el precio y las promociones como incentivos para las pruebas de producto, ya que los consumidores no están implicados con ninguna marca.

Lo que se trata en última medida es, convertir los productos con implicación baja en productos con una implicación más alta, para ello se utilizan cuatro técnicas:

1. A través de la relación del producto con algún elemento de implicación, como puede ser asociar la pasta de dientes a la prevención de la caries.
2. Por medio de alguna situación de implicación personal, anunciar el café a primera hora de la mañana que es cuando más se necesita.
3. Buscando que el anuncio suscite fuertes emociones relacionadas con los valores personales, como es relacionar el cupón de la
4. Añadiendo una importante característica, como añadir vitaminas a las bebidas no alcohólicas.

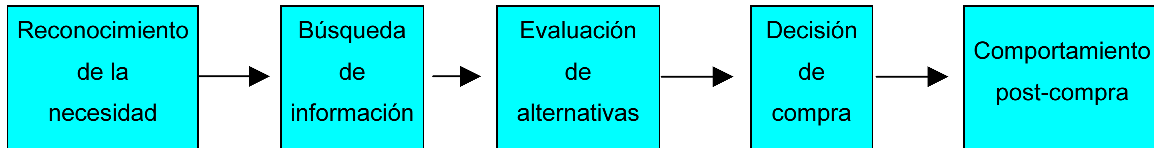
- **Comportamiento de búsqueda variada.**

Se da en situaciones en las que se combinan una baja implicación de los consumidores con una diferencia significativa entre las marcas, en estos casos los consumidores suelen hacer una importante selección de marca. Un ejemplo de esto es la compra de galletas.

La estrategia del Marketing variará dependiendo si es para la empresa líder o para las que fabrican marcas menores. La primera tratará de promocionar el comportamiento habitual de compra mientras que el resto intentarán promocionar la búsqueda variada a través del ofrecimiento de precios bajos, cupones, muestras y publicidad.

1.4.3.3. Las etapas de los procesos de decisión de compra.

Este modelo propuesto por Kotler supone que el consumidor atraviesa por cinco fases durante la compra de un producto, esto no siempre es así, como vimos antes en situaciones de compra de baja implicación el comprador puede saltarse alguna de las fases o regresar a alguna de ellas. Sin embargo utilizaremos el modelo expuesto a continuación, porque muestra el rango de consideraciones más amplio al que se presenta el consumidor en el momento de realizar una compra.



Dirección de marketing. Kotler, P. Ed. Prentice-Hall, 1991

1) Reconocimiento de la necesidad.

El proceso comienza cuando el comprador reconoce tener un problema o necesidad. Lo vamos a ver con el ejemplo de la copra de una casa o piso.

El emprendedor necesita identificar las circunstancias que provocan una necesidad concreta.

2) Búsqueda de información.

Un consumidor al que le haya surgido una necesidad se inclinará a buscar información. Las principales fuentes de información a las que acudirá son:

- Fuentes personales: preguntará a amigos, familia, vecinos o conocidos, sobre pisos en venta por su zona de residencia.
- Fuentes comerciales: publicidad, vendedores, detallistas, envasado o estanterías. Utilizará revistas e irá a mobiliarias para recabar una mayor información y más detallada.
- Fuentes públicas: medios de comunicación u organizaciones de consumidores. Tratará de conocer si existe algún problema en la compra.
- Fuentes de la propia experiencia: manejo, examen o utilización del producto.

La tarea emprendedor es identificar las fuentes de información y evaluar su importancia relativa.

3) Evaluación de alternativas.

El consumidor se forma actitudes (juicios, preferencias) hacia las distintas marcas a través de un procedimiento de evaluación. Nos encontramos con que los consumidores aplican diferentes procedimientos de evaluación para realizar elecciones entre objetos con diferentes atributos. Uno de estos modelos es el modelo del *valor esperado*, en el cual el producto a comprar es aquel que reporte un mayor valor percibido. Una vez que ya hemos conseguido toda la información posible evaluaremos las distintas alternativas de acuerdo a las necesidades a satisfacer con la compra del piso.

4) Decisión de compra

La decisión de la compra se ven influenciada por factores como:

- Las actitudes del resto de las personas, puede ser que los vecinos no sean muy acogedores.
- Factores de situación imprevistos. Cambio de trabajo que puedan ocasionar la no adquisición de la vivienda.
- Riesgo percibido. Si tenemos suficientes recursos para hacer frente a la hipoteca de la casa.

Finalmente en el proceso de decisión de compra se realizan cinco subdecisiones de compra y que son:

- Decisión del vendedor. ¿A qué inmobiliaria me dirijo?
- Decisión de la cantidad.
- Decisión de marca. ¿Casa, piso o dúplex?
- Decisión de forma de pago. ¿Cómo la pago al contado o a plazos?
- Decisión temporal. ¿Cuándo la compro? ¿Cuándo la empiezo a pagar?

Este modelo de decisión es implícito a un producto que tiene una alta implicación, si el producto tiene baja implicación el comprador no pasará por tantas fases.

5) Comportamiento post-compra.

Una vez realizado el proceso de compra, el consumidor experimentará cierta satisfacción o insatisfacción, esto llevará a ciertas conductas post-compra y a ciertos usos del producto que serán de interés para la empresa. Este caso se daría si apareciese humedad al poco tiempo de la compra por lo que iniciaríamos un proceso de reclamación.

1.4.4. El Marketing-mix

1.4.4.1. Definición

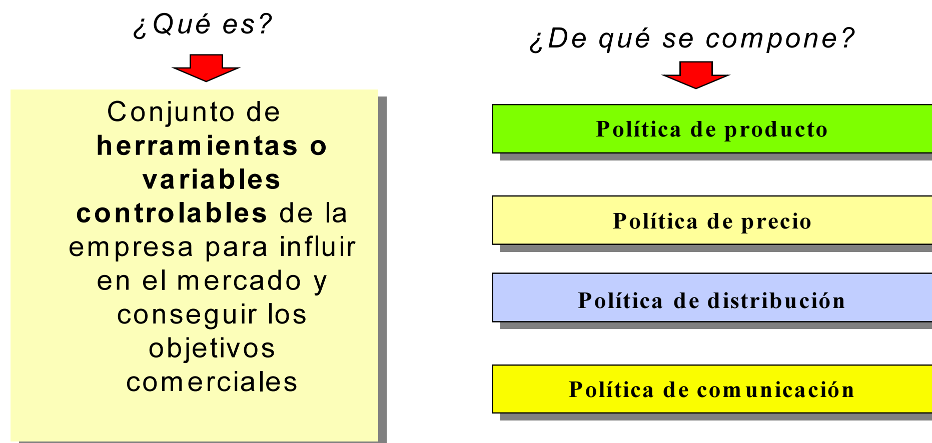
Santesmases[8] define el **Marketing-mix** como "*la combinación de las cuatro variables controlables por la empresa*", y que son:

- El **producto** que se ofrece al mercado.
- El **precio** fijado al producto.
- La **promoción** llevada a cabo para comunicar las características del producto.
- El **sistema de distribución** utilizado para llegar al mercado.

Todo ello con el fin de conseguir los objetivos previstos. La utilización de estos elementos es lo que comúnmente se conoce como la utilización de las "cuatro P" de acuerdo a su denominación inglesa (*product, price, promotion, place*).

[8] Marketing. Conceptos y estrategias. Santesmases, M., Ed. Pirámide, 1992

MARKETING MIX O "CUATRO P"



1.4.4.2. Las cuatro P

- **PRODUCTO**

Charles Revlon, presidente de la Revlon Cosmetics decía:

"En fábrica producimos cosmética, en la tienda vendemos esperanza"

En esta frase se encuentran resumidos los dos conceptos de producto:

- Concepto centrado en el producto en sí mismo: el producto es la suma de características o atributos físicos.

- Concepto centrado en las necesidades del consumidor: este enfoque propone que los productos no son comprados por sí mismos, sino por los problemas que resuelven. Este enfoque es más propio del Marketing.

Pero un producto no sólo es la suma de beneficios básicos que reporta o las necesidades que satisface, sino también una serie de aspectos formales que lo caracterizan y que constituyen lo que denominamos *producto tangible o formal*. Entre estos aspectos podemos nombrar la calidad, la marca, el envase, el diseño, etc. Además de todo esto existen una serie de elementos no

tangibles relacionados con el producto como el servicio posventa, el mantenimiento, la asistencia técnica, la garantía, la posibilidad de financiación, los plazos de entrega, etc. que forman lo que denominamos el *producto ampliado*. Es el conjunto de todas estas dimensiones (concepto de producto, producto formal y producto ampliado) lo que conforma el producto en sí.

RECUERDA:

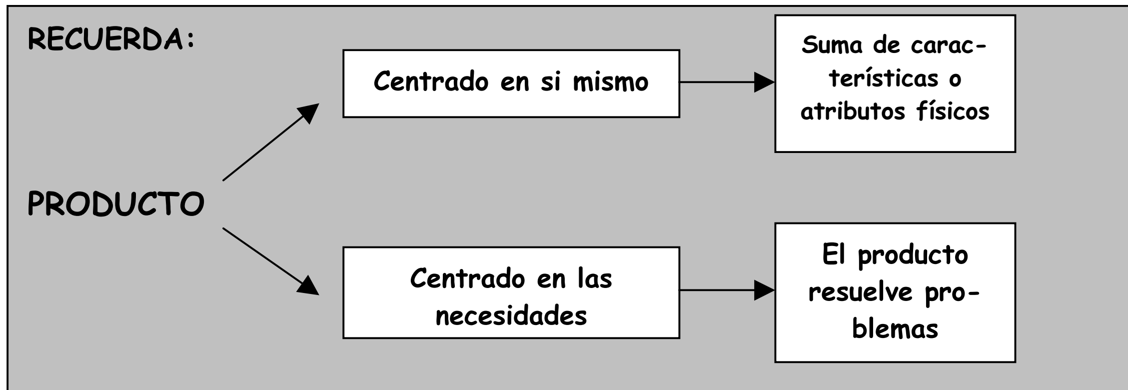
PRODUCTO son objetos físicos o bienes, servicios, personas, lugares, organizaciones o instituciones e ideas.

Según una clasificación tradicional de los productos desde el punto de vista del Marketing, se distinguen:

- Producto de consumo: son productos adquiridos por particulares par su consumo final y que atendiendo a su duración pueden ser:
  - De consumo *duradero*, por ejemplo un automóvil.
  - De consumo *destructivo*, por ejemplo un yogurt.
- Producto industrial: son aquellos que compran las organizaciones bien para incorporarlo a su proceso de producción o bien para utilizarlo en sus acciones corrientes. Entre estos productos nos encontramos con:
  - Materias primas.
  - Equipo pesado.
  - Equipo auxiliar.
  - Componentes.
  - Suministros.
  - Servicios auxiliares.

Desarrollo y evolución de un producto:

Todo producto experimenta una evolución desde que se lanza al mercado hasta que se retira. Se produce una sucesión de etapas durante la permanencia del producto en el mercado en las que el comportamiento de la demanda y la competencia va cambiando. De esta evolución, llamada **ciclo de vida** del producto, dedicaremos todo un epígrafe más adelante.



- **PRECIO**

Precio es aquella cantidad de dinero que hay que pagar por la adquisición o utilización de un producto o servicio. Desde el punto de vista del comprador, este precio incluye además el conjunto de esfuerzos desarrollados, molestias sufridas y tiempo invertido para obtener la satisfacción de su necesidad.

El precio es importante por que:

- Es un instrumento con el que se puede actuar a corto plazo y sus efectos se van rápidamente sobre las ventas. Si un ciber-café baja el precio de la conexión por hora, tendrá un mayor número de clientes.

- Es un poderoso instrumento competitivo, pero a la vez es peligroso ya que se puede caer en una guerra de precios. Si una pequeña empresa láctea decide bajar el precio de los yogures, puede ver como sus ventas se incrementan. Si a la vez una grande reacciona y hace lo mismo, la pequeña no tiene capacidad para mantener la bajada de precios, pudiendo la grande quedarse con sus clientes.

- Es el único instrumento de la cuatro P que proporciona ingresos.

- Tiene importantes repercusiones psicológicas sobre el consumidor o usuario. Como ejemplo podemos decir que los hombres cuando van a la compra adquieren los productos más caros pues piensan que son de mayor calidad.

- En muchas decisiones de compra es la única información disponible, por ejemplo cuando se va a comprar un objeto del que no conocemos muchas de sus características, o bien compramos el más caro pues creemos que es el mejor o al más barato para no gastar mucho.

RECUERDA:

Para el comprador el PRECIO no es solo la cantidad de dinero a pagar, sino también el esfuerzo y tiempo invertido para satisfacer una necesidad.

- **PROMOCIÓN**

La promoción tiene por objeto dar a conocer la existencia del producto, sus ventajas y las necesidades que satisface. Tiene también como fin persuadir al comprador potencial de los beneficios del producto y tratar de estimular la demanda.

La promoción se basa en cinco instrumentos básicos, que serán tratados más adelante en el módulo de la promoción, y que son:

- Publicidad
- Relaciones publicas
- Promoción
- Merchandising
- Organización de ventas

- **DISTRIBUCIÓN**

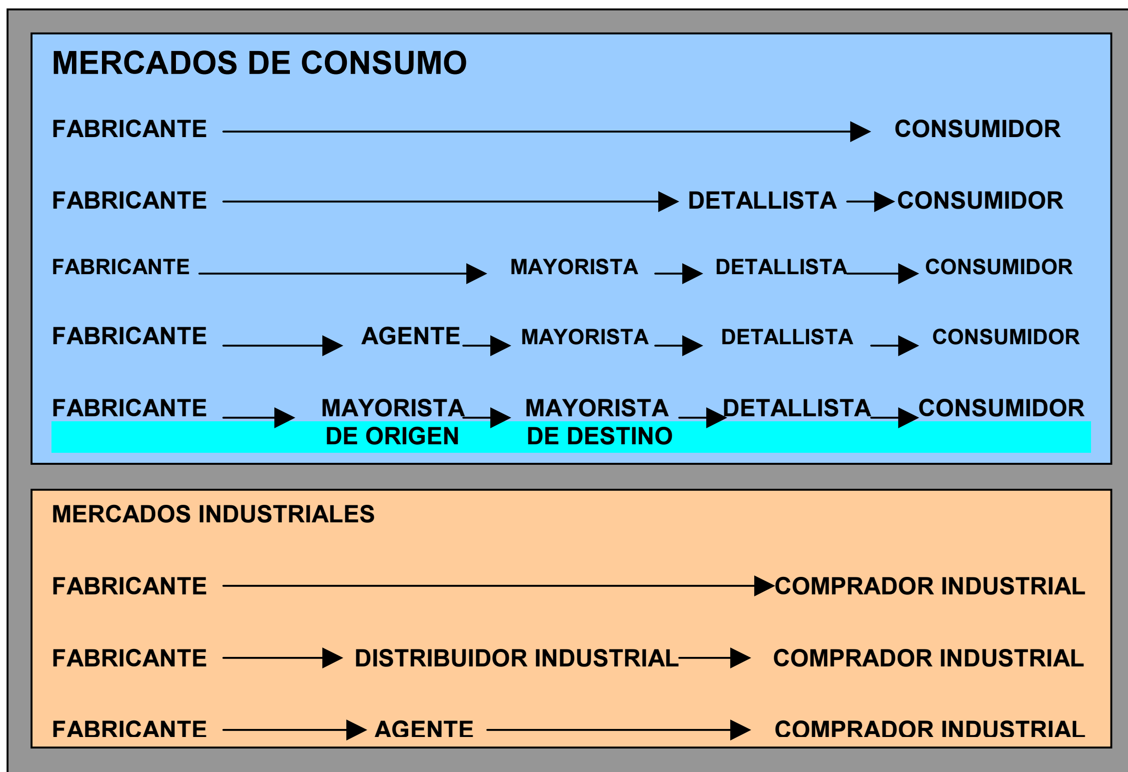
La distribución es el instrumento que relaciona la producción con el consumo, podemos decir que su misión es poner el producto a disposición del consumidor final en la cantidad demandada, en el momento que lo necesite y en el lugar donde desee adquirirlo, todo ello a un coste razonable, que el consumidor este dispuesto a pagar.

Para llegar de productor a consumidor hay que pasar a través de un canal de distribución, las personas u organizaciones que se encuentran dentro del canal se les conoce con el nombre de intermediarios.

Existen dos tipos de configuraciones de canal de distribución:

- Canal **directo**: directamente del productor al consumidor, por ejemplo, fábricas de prendas de piel, empresas de venta por correo, empresas de servicios, etc.

- Canal **indirecto**: es el que está formado por varios intermediarios.



<u>Marketing. Conceptos y estrategias.</u> Santesmases, M., Ed. Pirámide, 1992

La decisión sobre el canal de distribución a utilizar va a afectar:

- <u>En el ritmo de producción</u>, un gran intermediario puede requerir grandes volúmenes de producción, no así un detallista.

- En el control de la distribución, que será mayor en el canal directo que en el indirecto.

- En la imagen de la marca, la distribución ha de ser coherente con la imagen de la marca y no distorsionarla.

Dentro de todo proceso de distribución hay unos **agentes** implicados, estos pueden aparecer o no dependiendo de la longitud del canal, los que aparecen de forma más común son:

- Productores o fabricantes.

- Mayoristas: compran a los fabricantes o a otros mayoristas, a su vez vende a otros mayoristas o a detallistas, nunca tienen contacto con el consumidor final.

- Minoristas: compran a mayoristas o a los fabricantes, y son los que tienen contacto con el consumidor final.

- Compradores o consumidores: normalmente realizan algunas de las funciones de la distribución como puede ser el desplazarse en busca del producto, los recomiendan a conocidos, etc.

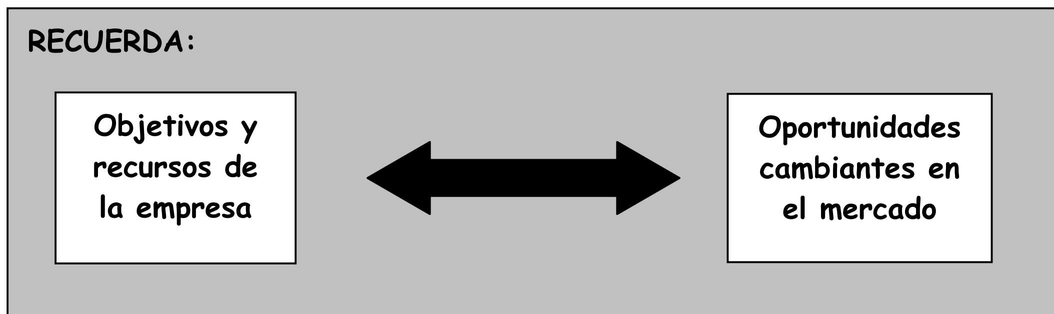
- Empresas de transporte.

- Servicios financieros: en los últimos años se ha hecho más frecuente la compra con tarjetas de crédito emitidas por las entidades bancarias o por la misma distribuidora, (tarjeta del CORTE INGLES, ALCAMPO, ETC.)

1.4.5. La Planificación Estratégica

Kotler entiende la **planificación estratégica** "*como el proceso de ajuste entre objetivos y recursos de la empresa y oportunidades cambiantes que hay en el mercado. El objetivo último de la planificación estratégica es definir áreas de negocio y/o productos de la empresa, para así adecuarlo a las oportunidades que se presenten en el mercado, con el objeto de lograr beneficios y crecimientos satisfactorios*".

La idea clave en la planificación estratégica descansa en el estudio de las oportunidades que el mercado ofrece o puede ofrecer. Así, si Ford hubiera destinado sus beneficios invirtiendo en el segmento de coches grandes en los años sesenta, se habría estrellado, pues como después se demostraría, este área de negocio empezó a caer a favor de los coches compactos. Ford recolocó sus fondos en este área de negocio a pesar de que en los años anteriores habían tenido pérdidas en el mismo y todo esto gracias a una buena investigación del mercado.

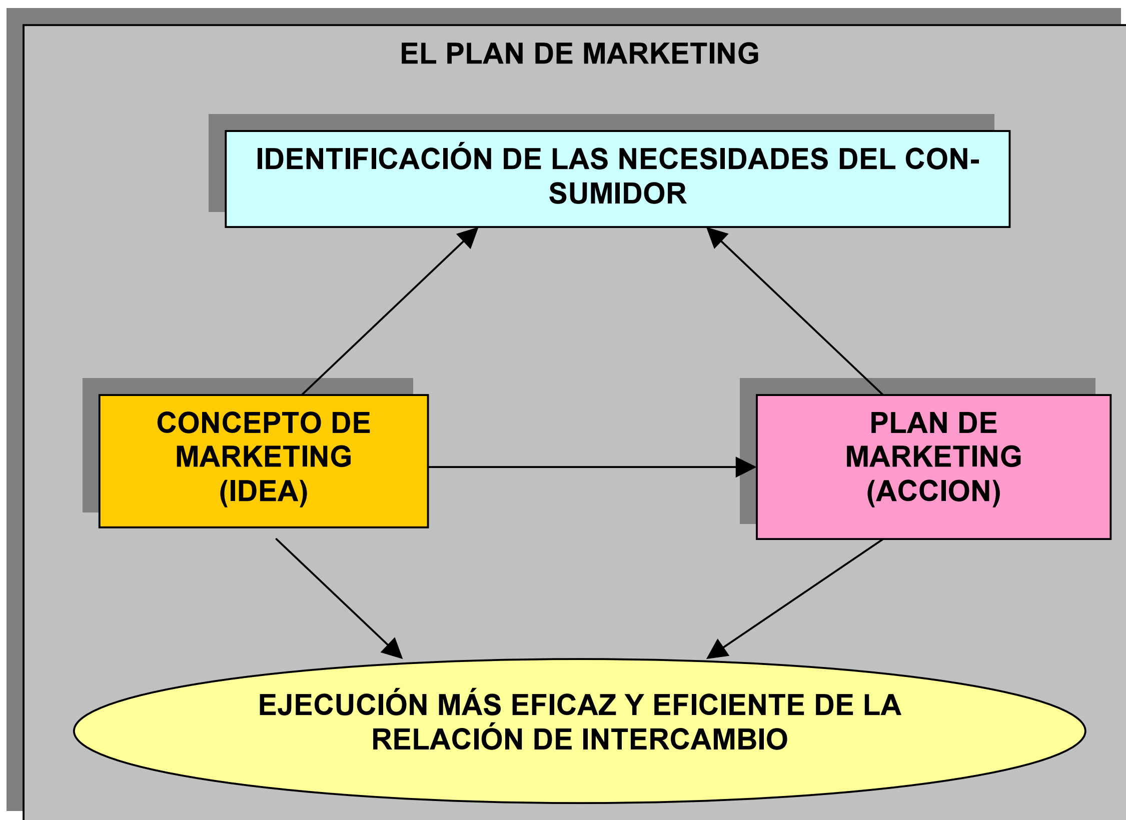


2. EL PLAN DE MARKETING

2.1. DEFINICIÓN

Los cuatro instrumentos de la estrategia comercial (producto, precio, promoción y distribución), que ya han sido vistos en el capitulo anterior, deben integrarse y coordinarse de tal forma que se permitan alcanzar los objetivos de la organización. Mediante esta combinación de los instrumentos del Marketing mix, se construye la base del plan de Marketing.

Según Santesmases, el **plan de Marketing**[9] "*supone por tanto el desarrollo o puesta en práctica del concepto de Marketing*", es decir, mientras el Marketing es la idea, el plan de Marketing constituye la acción que permite llevar a cabo tal idea.



Marketing. Conceptos y estrategias. Santesmases, M., Ed. Pirámide, 1992

[9] Marketing. Conceptos y estrategias. Santesmases, M., Ed. Pirámide, 1992

2.2. CONTENIDO.

El **plan de Marketing** debe contener:

- Resumen ejecutivo.
- Análisis de la situación actual del mercado.
- Análisis de amenazas y oportunidades.
- Objetivos.
- Estrategias de Marketing.
- Programa de acciones.
- Declaración de beneficios y pérdidas esperadas.
- Control de estrategias. Auditoria de Marketing.

Para su mejor comprensión, vamos a realizar un análisis en detalle de cada una de estas partes. Para ello, vamos a ilustrarlas con el ejemplo de la **empresa OPH**, gran fabricante de productos electrónicos de consumo final, entre los que se incluyen radios, televisores, equipos estéreos y ordenadores.

Roberto Arribi es el director de producto de la línea de sistemas modulares estéreo, la llamada línea KAISER, que están compuestos por un sintonizador de frecuencia AM-FM, el amplificador, la pletina de cassette y los altavoces. La empresa OPH ofrece treinta modelos diferentes, que se venden a un precio que oscila entre 90 y 240 euros. Los sistemas modulares estéreo se diferencian de las consolas estéreo en que en éstas todos los elementos están integrados en un sólo aparato y por el otro lado, en que en las consolas el cliente puede elegir entre diferentes alternativas para configurar el producto final ya que los componentes de audio se ofrecen por separados. Aunque OPH mantiene la línea de consolas, este mercado se encuentra en declive, ya que los consumidores han optado por sistemas de sonido más pequeños.

El principal objetivo de OPH es incrementar su cuota de mercado y la rentabilidad en el sistema estéreo modular y, como director de producto, el Sr. Arribi tiene que preparar un plan para mejorar los resultados de la línea KAISER.

2.2.1. Resumen ejecutivo.

El **plan de Marketing** debería comenzar con un breve resumen de lo que se quiere lograr con el plan, es decir los principales objetivos y las recomendaciones que se desarrollarán dentro del grueso del plan. Gracias a este resumen, la alta dirección puede darse cuenta de forma rápida de los principales puntos del plan.

El Sr. Arribi debe presentar el siguiente documento:

"*El plan de Marketing de la línea KAISER busca generar un incremento significativo en las ventas y beneficios de la empresa sobre los valores del ultimo año. El objetivo de beneficio se establece en 1,1 millones de euros y el objetivo en ventas es de 11 millones de euros, lo que representa un aumento del 9% sobre el ultimo año. Para desarrollar este plan se ha realizado un presupuesto de 1,38 millones de euros, un 15% más que el año anterior...*"

Como se puede observar, con el resumen ejecutivo se trazan las líneas maestras del **plan de Marketing**, para un rápido entendimiento por parte de la alta dirección.

2.2.2. Análisis de la situación actual

En esta parte del **plan de Marketing** se presentan los datos más relevantes sobre el mercado, producto, competencia, distribución y macroentorno. La mayor parte de estos datos deberían derivarse de un libro de hechos del producto o marca, desarrollado y puesto al día por el director de producto.

2.2.2.1. Definición de PRODUCTO-MERCADO, MERCADO E INDUSTRIA.

Definíamos **mercado** como:

- Conjunto de personas, individuales u organizadas.
- Que necesitan un producto o servicio determinado.
- Que desean o pueden comprar.
- Que tienen capacidad para comprar.

Un mercado presenta límites de distintos tipos, que han de conocerse para diseñar adecuadamente la estrategia comercial. Estos límites pueden clasificarse en:

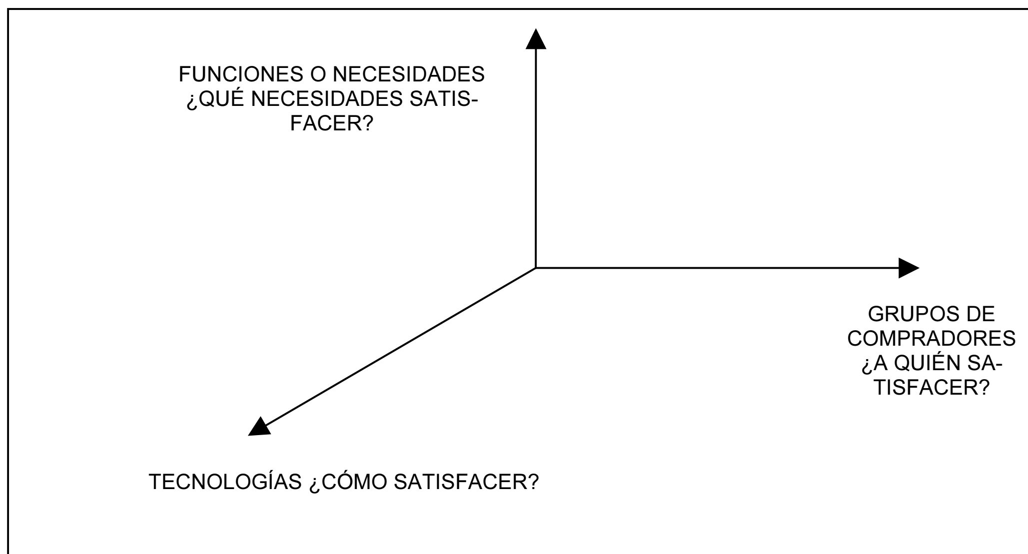
- Físicos, Territoriales o geográficos. Lo que da lugar a mercados locales, regionales, nacionales y extranjeros.

- Según las características de los consumidores: Demográficas, socioeconómicas, étnicas y culturales. Por ejemplo, el mercado de los adolescentes, el de las amas de casa, etc.

- Según el uso del producto: Son unos límites más relativos y se pueden modificar fácilmente.

Para definir nuestro mercado de referencia debemos apoyarnos en una serie de dimensiones:

- ¿Cuáles son las necesidades, *funciones* o combinaciones de funciones a satisfacer? (¿El <<**qué**?>>).
- ¿Quiénes son los diferentes *grupos de consumidores* potencialmente interesados por el producto? (¿El <<**quién**?>>).
- ¿Cuáles son las *tecnologías* existentes o las materias susceptibles de producir estas funciones? (¿El <<**cómo**?>>)

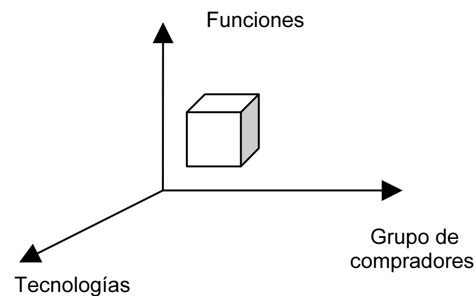


Marketing estratégico, Lambin, J.J., Ed. Mc Graw-Hill, 1995

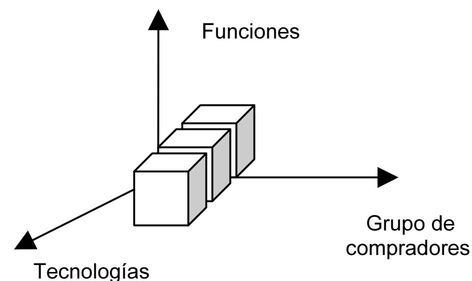
Las *funciones o combinación de funciones*[10] son las necesidades a las que debe responder el producto o el servicio, los *grupos de consumidores* son los potenciales compradores del producto y las *tecnologías* ponen en juego el "saber hacer" tecnológico que permite producir las funciones descritas.

Con estos conceptos, se pueden hacer algunas precisiones importantes: el producto mercado, el mercado y la industria.

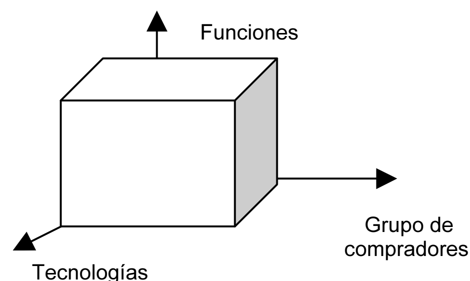
El producto–mercado:
Un producto mercado se sitúa en la intersección de un grupo de compradores y de una función basada en una tecnología correcta. Por ejemplo la construcción de casas de prefabricadas de madera.



El mercado:
Un mercado cubre el conjunto de las tecnologías para una función y un grupo de compradores. Por Ejemplo, la construcción de casas, la tecnología a usar puede ser la madera, la piedra, el ladrillo, etc. son tecnologías diferentes que cubren una misma función.



La industria:
Una industria está definida por una tecnología cualesquiera que sean las funciones y los grupos de consumidores afectados. Por ejemplo, la construcción ya sea de viviendas, naves industriales, puentes, etc.



Marketing estratégico, Lambin, J.J., Ed. Mc Graw-Hill, 1995

El **producto mercado**[11] se sitúa en la intersección de un grupo de compradores y de un surtido de funciones basado en una tecnología concreta. Esta noción se

[10] Marketing estratégico, Lambin, J.J., Ed. Mc Graw-Hill, 1995
[11] Marketing estratégico, Lambin, J.J., Ed. Mc Graw-Hill, 1995

acerca más a la de “unidad de actividad estratégica”, determinando de forma automática cuatro elementos clave para la estrategia de la empresa:

- Los compradores a satisfacer.
- El conjunto de ventajas buscadas por estos compradores.
- Los competidores que es necesario controlar.
- Las capacidades que es necesario adquirir y controlar.

Esta división puede servir de base a la organización de marketing en la empresa.

El **mercado**[12] cubre el conjunto de tecnologías para una función y un grupo de compradores. Esta noción está muy próxima al concepto de necesidad genérica y por ello pone el acento en el carácter sustituible de las diferentes tecnologías para una misma función. El seguimiento de sustitutivos se facilita por esta definición de mercado de referencia. Esta noción de mercado es importante para guiar la reflexión estratégica y orientar los esfuerzos de investigación y desarrollo.

La **industria**[11] viene definida por una tecnología, cualesquiera que sean las funciones y los grupos de compradores afectados. Esta definición no favorece una orientación al mercado por parte de la empresa al apoyarse únicamente en una característica de la oferta. Esta noción será solo valida en aquellas situaciones en las que haya una gran homogeneidad en las funciones y en los grupos de compradores afectados.

2.2.2.2. Análisis Externo

2.2.2.2.1. El Entorno[13]

La relación de intercambio entre la empresa y el mercado se desarrolla dentro de un sistema comercial, en el que hay una serie de factores no controlables por la empresa. La suma de estos factores constituye el **entorno**, estos influyen en los comportamientos del mercado, en las decisiones de Marketing de la empresa y, en definitiva, condicionan el desarrollo de la relación de intercambio.

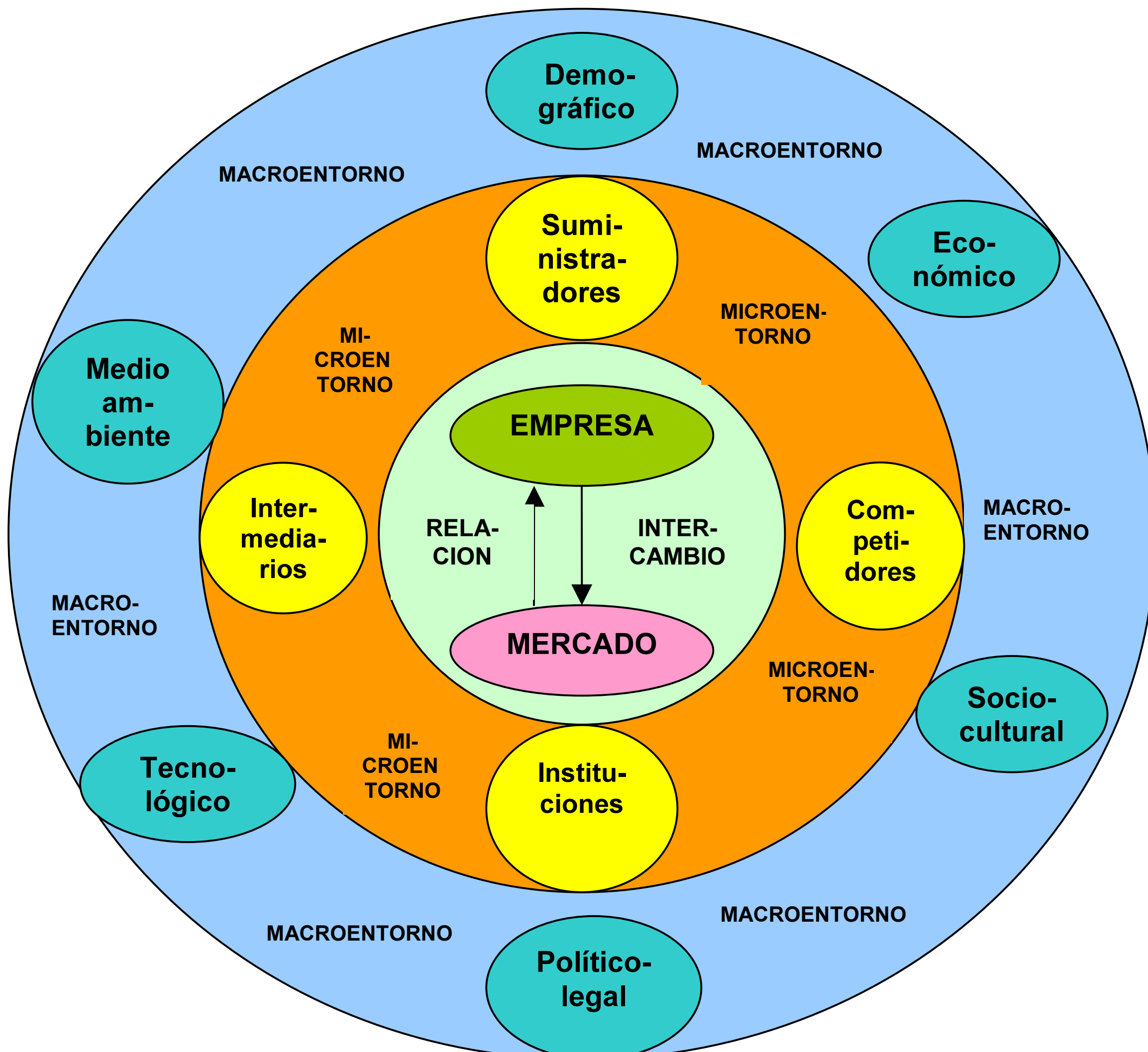
---

[12] Marketing estratégico, Lambin, J.J., Ed. Mc Graw-Hill, 1995

[13] Marketing. Conceptos y estrategias. Santesmases, M., Ed. Pirámide, 1992

Algunos de estos factores del entorno están más próximos a la empresa por lo que su influencia es más inmediata. Este es el caso de los proveedores, los intermediarios, los competidores y otras instituciones comerciales que facilitan o promueven la actividad comercial o velan por el normal desarrollo de la misma. El conjunto de estos factores se conoce como **entorno específico** o **microentorno**.

Existen otros factores que tienen una influencia menos inmediata y afectan no sólo a la actividad de la empresa sino también a otras actividades humanas y sociales. Dentro de estos factores podemos incluir los cambios demográficos, económicos, culturales, sociales, legales, políticos, tecnológicos y del medio ambiente. A estos factores se les conoce con el nombre de **entorno general** o **macroentorno**.



Marketing. Conceptos y estrategias. Santesmases, M., Ed. Pirámide, 1992

2.2.2.2.2. Análisis del Mercado.

El **análisis del mercado** implica la determinación de varios aspectos del mismo, como son:

- Tamaño
- Potencial.
- Estructura de consumo.
- Capacidad de compra.
- Segmentos que lo componen.
- Evolución de la demanda.
- Factores que influyen sobre la demanda.
- Comportamiento de compradores, consumidores y usuarios.
- Análisis de la situación de los distribuidores

Como vemos, lo que se pretende en esta parte es la recolección de datos del público objetivo referentes al tamaño y crecimiento del mercado (en unidades y/o euros), para los últimos años y para los distintos segmentos, así como una aproximación a las necesidades, percepciones y tendencias del comportamiento del mercado.

Siguiendo con nuestro ejemplo:

"*El mercado de los sistemas modulares estéreos se acerca a los 240 millones de euros o al 20% del mercado de los estéreos para el hogar. Se espera que las ventas sean estables o decaigan un poco en los próximos años. Los principales compradores son personas que quieren escuchar buena música, aunque no deseen invertir en equipos caros. Quieren comprar un sistema completo producido por una marca en la que puedan confiar, un equipo con buen sonido y cuyo diseño se acople a la decoración de las habitaciones de su vivienda*."

2.2.2.2.3. Elementos del Entorno Específico

- **Proveedores:**

  En la mayoría de los casos, la oferta de los productos que efectúa una empresa depende del adecuado suministro de varios proveedores. Por esta razón, es de suma importancia llevar a cabo una buena gestión de compras que garantice los suministros materiales y componentes en la calidad y cantidad requeridas.

- **Análisis de la Competencia y del Sector.**

  El análisis de la competencia supone el estudio de aspectos clave como son:

  - Identificación de los competidores actuales y potenciales:
  - Objetivos de los competidores
  - Puntos fuertes y débiles de los competidores.

  Con el análisis de la competencia hacemos un análisis al mismo tiempo del sector en el que operamos, esto supone considerar los siguientes temas:

  - Estructura del sector
  - Orientación del sector
  - Barreras de entrada

  Tanto el análisis del sector como el de la competencia serán tratados en un módulo posterior.

  Con el análisis de la competencia y del sector el emprendedor puede llegar a conocer las amenazas y riesgos con los que puede enfrentarse, así como las oportunidades de negocio (nuevos productos y mercados) que se le pueden presentar.

Siguiendo con nuestro ejemplo:

Análisis de la competencia:

"*Los principales competidores de OPH en el mercado de los sistemas estéreos modulares son:*

- *Panasonic*
- *Sony*
- *Magnavox*
- *General Electric*
- *Electrophonic*

Cada competidor tiene una estrategia específica y un blanco definido. Panasonic, por ejemplo ofrece 33 modelos que abarcan los diferentes niveles de precio. Vende principalmente en tiendas especializadas e invierte mucho en publicidad. Piensa dominar el mercado a través de la proliferación de referencias del producto y de su política de descuento... (Debemos realizar descripciones similares para el resto de los competidores)."

Análisis del sector:

"*Los consumidores están mostrando un creciente interés por los sistemas estéreo modulares compactos y OPH debe considerar si diseñar uno a más modelos compactos. Por otro lado un número creciente de consumidores que escogen sistemas de estéreo modulares compran en grandes almacenes, en los que la participación de la empresa es débil.*"

- **Intermediarios:**

Hay dos clases de intermediarios: mayoristas y minoristas. Se entiende por mayorista a la organización que compra los productos al fabricante o a otro mayorista y los vende a detallistas o a otros mayoristas, pero no a los consumidores finales. Un minorista o detallista, también compra al fabricante o al mayorista, pero, en cambio, vende los productos al consumidor final.

- **Instituciones que facilitan y promueven la actividad comercial:**

  Dentro de estas, cabe destacar:

  - *Ministerio de economía.*
  - *Cámaras de comercio, industria y navegación.*
  - *ICEX (Instituto de Comercio Exterior).*

- **Instituciones que informan y protegen a los consumidores.**

  Las más importantes son:

  - *Instituto Nacional de Consumo.*
  - *Oficinas Municipales de Información al Consumidor.*
  - *Asociaciones de Consumidores y Usuarios.*

- **Instituciones que velan por el cumplimiento de las normas de actuación comercial**

  Cabe destacar las siguientes:

  - *Tribunal de Defensa de la Competencia.*
  - *Defensa del Consumidor.*
  - *CNMV (Comisión Nacional del Mercado de Valores).*

2.2.2.2.4. Análisis del Entorno General

- **Entorno demográfico.**

  Dentro de este tenemos en cuenta varios factores como son:

  - <u>Tasa de natalidad.</u> Muchas academias en los últimos años, a consecuencia de la caída de la tasa de natalidad han diversificado su oferta hacia otros cursos como los de informática.

- Tasa de mortalidad. Al prolongarse la esperanza de vida ha aumentado la oferta de actividades a las personas mayores, viajes, centros de ocio, etc.

- Número de matrimonios legales. Han surgido un gran número de pequeñas empresas dedicadas a la organización completa de las bodas.

- Inestabilidad de la familia. En los último años han aparecido un gran número de productos precocinados y de fácil elaboración.

Los cambios en estos factores acarrean graves trastornos en los comportamientos de compra de la sociedad, y son factores que no deben ser olvidados.

- **Entorno económico.**

Contempla el estudio de las principales magnitudes macroeconómicas:

- Renta: Factor que determina de forma más directa la capacidad de compra del mercado. Una tienda de “Delicatessen” está en principio dirigida a los individuos con mayores rentas, mientras que DIA se centra en individuos con rentas menores

- Nivel de empleo: Si este es elevado se reduce la capacidad de compra y el mercado es más sensible al precio.

- Tipo de interés del dinero: Influye en las decisiones de compra, ahorro e inversión. Los bancos ante la bajada de los tipos de interés aumentan la contratación de hipotecas.

- Carga fiscal: Determina la capacidad de compra disponible por el mercado.

- Tipo de cambio: Útil en el caso de compra o venta de productos extranjeros.

- Inflación: Afecta a la capacidad de compra del mercado.

- **Entorno cultural y social.**

  Aparición de factores que influyen de forma decisiva en la capacidad de compra del mercado como:

  - Incorporación de la mujer al mercado laboral: Supone un menor tiempo disponible para comprar y un aumento de los ingresos familiares. En este sentido vemos que las viviendas están más automatizadas, con electrodomésticos dedicados a ahorrar tiempo.

  - Retraso de la incorporación de los jóvenes al trabajo: Supone una mayor educación y preparación, lo que incide en una mayor demanda de bienes y servicios relacionados con la cultura y la formación. Actualmente hay gran oferta de universidades privadas, *masters*, cursos de formación, etc.

  - Cambios en los estilos de vida: Ahora se viaja más, se lee más, hay interés por la moda, las artes o la cultura, etc. Todo esto se traduce en un mayor consumo en cantidad y más selectivo en calidad.

- **Entorno legal y político.**

  Entre otros factores, se deben tener en cuenta:

  - Requisitos medioambientales. El punto verde que aparece en la etiqueta de algunos productos indica que este es respetuoso con el medio ambiente.

  - Entrada del Euro. La necesidad de incluir en las etiquetas el precio en euros y en euros.

  - Políticas emanadas desde la UE. Actualmente mucha de las leyes que regulan el comercio vienen de la UE, como ejemplo son las leyes de defensa de la competencia.

- **Entorno tecnológico.**

  Los avances e innovaciones en los campos de la electrónica, la informática y las telecomunicaciones han revolucionado los procesos de producción,

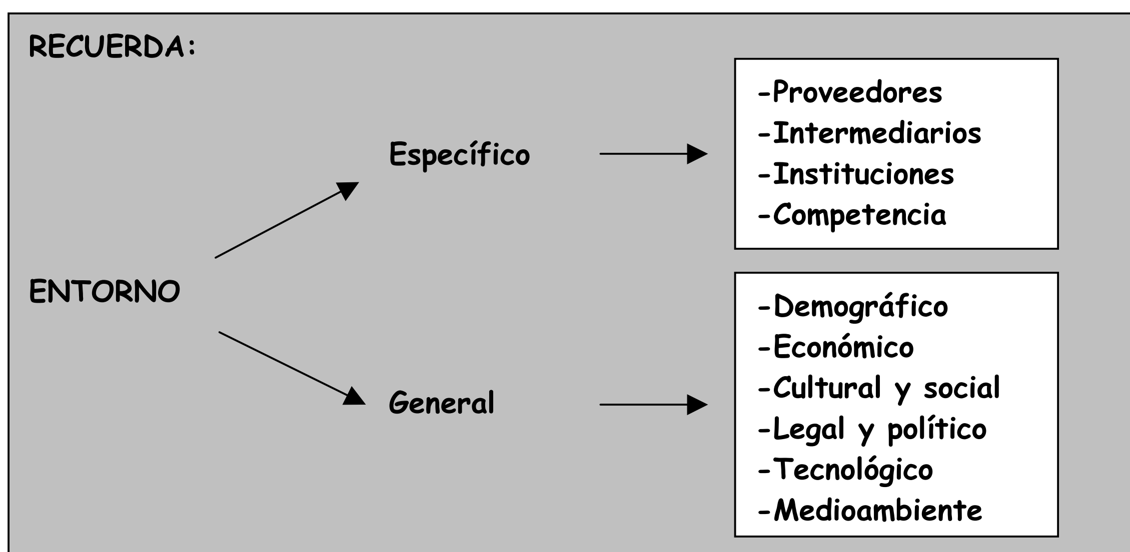
además de haber dado lugar a una ampliación y renovación espectacular de los productos ofrecidos y de los sistemas de comercialización utilizados. Como ejemplo, podemos ver el desarrollo que el comercio electrónico a través de Internet ha tenido en estos últimos años.

- **El medio ambiente.**

Esta parte del macroentorno ha adquirido una importancia creciente en los últimos años, no solo gracias a los partidos ecologistas ("los verdes"), sino también por la mayor conciencia social que existe de los perjuicios que causan algunos productos y procesos industriales. El resultado de todo esto es la aparición en los últimos años de gran cantidad de productos ecológicos, como son el papel reciclado, lacas y aerosoles no contaminantes, etc..

En nuestro ejemplo tenemos:

" *El 50% de los hogares dispone actualmente de equipos estéreos. A medida que el mercado se acerca a su saturación, se deben hacer esfuerzos para convencer a los consumidores que sustituyan sus equipos... Se espera que la economía atraviese por momentos difíciles, lo que significa que los consumidores pospondrán sus compras de bienes duraderos... Los japoneses han diseñado sistemas de audio nuevos y más compactos, lo que supone un reto a los sistemas estéreo convencionales*."



2.2.3. El análisis DAFO.

Sobre la base de los datos descritos en el *análisis de la situación actual*, el emprendedor debe identificar las amenazas y oportunidades, así como los puntos fuertes y débiles de la empresa, y los principales temas clave con los que se enfrenta la empresa. A este análisis se le conoce con el nombre de DAFO.

2.2.3.1. Análisis de Amenazas y Oportunidades. (Análisis A/O).

El emprendedor tiene que identificar las principales amenazas y oportunidades con las que se enfrenta el negocio. **Amenaza**[14] es toda aquella fuerza del entorno que impide la implantación de una estrategia, reduce su efectividad, incrementa los riesgos de la misma o los recursos necesarios, o reduce la rentabilidad o los ingresos esperados. Son amenazas la aparición de un nuevo producto, un avance tecnológico, una reducción de materias primas, etc. Por el contrario **oportunidad**[14] es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa, o represente una posibilidad para mejorar la cifra de negocios o la rentabilidad. Son oportunidades los avances tecnológicos, una reducción de costes, la utilización de nuevos canales de distribución, etc.

Las **oportunidades** y **amenazas** deben ser descritas de tal forma que se puedan sugerir las acciones a tomar, además el emprendedor debe ser capaz de ordenarlas a fin de concentrar su atención en las más importantes.

Según el ejemplo, las **oportunidades** de la línea KAISER se concentran en:

"*Dos grandes cadenas nacionales están deseando llevar la línea KAISER si se les proporciona apoyo publicitario.*"

"Una importante cadena de grandes almacenes desea vender la línea KAISER si se le ofrece un descuento especial por llegar a un volumen de compra determinado."

Mientras que serían **amenazas**:

[14] Marketing. Conceptos y estrategias. Santesmases, M., Ed. Pirámide, 1992

"*Un número creciente de consumidores de clase social alta muestra preferencia por sistemas de componentes y la empresa no tiene equipos de estas características.*"

"Algunos competidores han introducido altavoces más pequeños con excelente calidad de sonido y los consumidores prefieren los altavoces pequeños."

2.2.3.2. Análisis de Puntos Fuertes y Débiles. (Análisis F/D).

El emprendedor debe localizar los puntos fuertes y débiles de la empresa y de los productos que maneja. **Puntos fuertes**, son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, en definitiva, ventajas competitivas que pueden servir para explotar oportunidades o superar amenazas, mientras que **puntos débiles**, son los que limitan o reducen la capacidad de desarrollo de la estrategia y constituyen una amenaza para la organización.

Para la línea KAISER se describen los principales puntos fuertes y débiles:

Puntos fuertes:

"El nombre de OPH tiene notoriedad e imagen de alta calidad. Los comerciantes que venden la línea KAISER son conocidos y saben vender."

"*OPH tiene una excelente red de asistencia y los consumidores piensan que su servicio de reparaciones es rápido y de calidad, esto constituye un punto fuerte. OPH dedica a publicidad y promoción sólo un 5% de su cifra de ventas, mientras que algunos competidores presupuestan el doble mientras que esto es un punto débil*."

Puntos débiles:

"No es demostrable que el sonido de la línea KAISER sea de mejor calidad que el de la competencia y el sonido es un aspecto importante en la elección".

"La línea KAISER de OPH no está claramente posicionada con relación a Magnavox (calidad) y Sony (innovación). OPH necesita una posición única de ventas. La campaña de publicidad actual no es particularmente creativa ni excitante."

2.2.4. Análisis de los Temas Clave.

Esta sección del plan de Marketing está destinada a utilizar los hallazgos del análisis DAFO para definir las principales cuestiones que deben plantearse en el plan, todo esto con el objeto de establecer con posterioridad los objetivos, estrategia y táctica.

Con el ejemplo de OPH tenemos:

"*OPH debe considerar los siguientes temas clave en relación con la línea KAISER:*

- *¿Debe permanecer en el negocio de los equipos estéreo? ¿Puede competir efectivamente o ir abandonando esta línea de producto?*
- *Si OPH decide permanecer en la línea, ¿debe continuar con sus productos, canales, precios y políticas de promoción actuales o debe adaptarlos?*
- *¿Debe cambiar OPH a los nuevos canales de distribución (como los grandes almacenes)? ¿Puede hacerlo manteniendo la fidelidad de sus canales tradicionales?*
- *¿ Debe incrementar sus inversiones en publicidad y promoción para así igualar las de la competencia? ¿Estará ello compensado por un incremento de la cuota de mercado y de la rentabilidad suficientes?*
- *¿Debe invertir en investigación y desarrollo para conseguir nuevos modelos, nuevo sonido y nuevo estilo?*

La marca OPH tiene un precio relativamente más alto que otras marcas, sin que ello se corresponda con una mejor calidad percibida por los clientes. La marca no es apreciada por los compradores que buscan la relación calidad-precio. La estrategia de precios debería repensarse."

RECUERDA:

Se deben identificar:

- **Amenazas y oportunidades del entorno**
- **Puntos fuertes y débiles de la empresa**

Para:

- **Conocer los temas clave**

Con los que:

- **Definir los objetivos, estrategia y táctica**

2.2.5. Objetivos.

Una vez que la empresa conoce los temas clave ya puede enfrentarse a la toma de decisiones con relación a los **objetivos** que guiarán la posterior búsqueda de estrategias y programas de acción. Se deben establecer dos tipos de objetivos:

- **Objetivos financieros**: estos objetivos son perseguidos por todas las empresas, ya que los accionistas buscan un rendimiento a su inversión a largo plazo y unos beneficios para su inversión actual.

- **Objetivos de Marketing**: los objetivos financieros deben concretarse en los objetivos de Marketing. Por ejemplo, si la empresa quiere ganar 1,1 millones de euros y su objetivo de beneficio supone el 10% de la cifra de ventas, su objetivo de ventas será de 11 millones de euros. Con estos datos, la empresa fija un precio medio de 156 euros, pues a este precio debe vender 69.230 unidades. Además, se espera que el volumen total de ventas en el sector sea de 2,3 millones de unidades, con los datos anteriores vemos que la cuota de penetración es del 3%. Para mantener esta cuota, la empresa tendrá que establecer ciertos objetivos de notoriedad para el consumidor, presencia en puntos de venta, etc.

En el ejemplo de OPH nos encontramos con la siguiente formulación de objetivos financieros:

"*La dirección de OPH quiere que cada unidad de negocio proporcione cierto nivel de rendimiento sobre la inversión y determinados beneficios, además quiere que la línea KAISER crezca con más fuerza. El director de producto establece los siguientes objetivos financieros para la línea KAISER:*

- *Obtener una tasa de rendimiento sobre la inversión en los próximos 5 años del 20% después de impuestos.*
- *Producir un beneficio neto de 1,1 millones de euros.*
- *Producir una generación de fondos de 1,2 millones de euros*.

Por otro lado los objetivos *en Marketing se concretan en:*

- *Alcanzar unos volúmenes de ventas netas de 11 millones de euros, lo que representa un incremento del 9% sobre el ultimo año.*
- *Alcanzar un volumen de ventas en unidades de 69.230, lo que representa una cuota de mercado esperada del 3%.*
- *Aumentar la notoriedad de la línea KAISER del 15% al 30% en el periodo planificado.*
- *Expandir el número de puntos de distribución en un 10%*
- *Conseguir un precio medio de 156 euros por unidad."*

Por último, cabe destacar que los **objetivos** deben cumplir una serie de criterios:

- **Claros y concisos**, evitando frases largas.
- Presentados **por escrito** para facilitar la comunicación.
- Definidos en el **tiempo** y de forma **geográfica**.
- Expresados en términos **cuantitativos** y **mensurables**.
- **Coherentes** con los objetivos generales de la empresa.
- Suficientemente **estimulantes** para crear motivación.
- **Realizables**, lo que implica la disponibilidad de medios necesarios para ponerlos en práctica.

Por supuesto, las responsabilidades deben quedar claramente establecidas así como los plazos de realización de los objetivos.

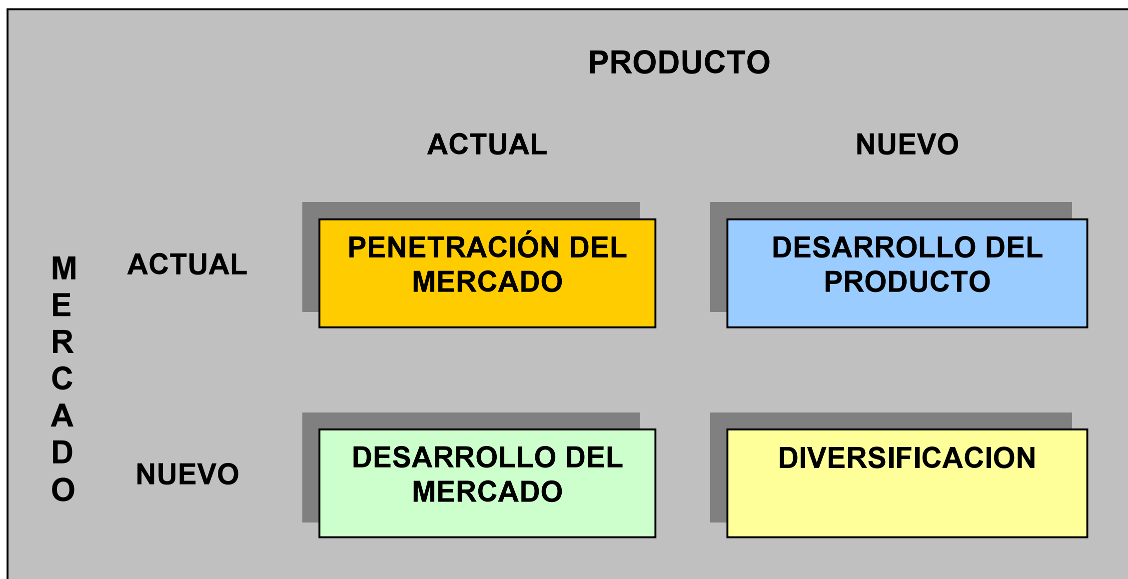
2.2.6. Estrategias de Marketing.

2.2.6.1. Tipos de estrategias.

La empresa tiene diferentes opciones a la hora de elegir una estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Un mismo objetivo puede ser alcanzado por varias estrategias y la misma estrategia no siempre proporciona los mismos resultados.

Existen múltiples clasificaciones de estrategias, Ansoff propone la siguiente clasificación cuando los objetivos son la expansión o crecimiento:

- Estrategia de **penetración del mercado**
- Estrategia de **desarrollo de mercado**
- Estrategia de **desarrollo de producto**
- Estrategia de **diversificación**



Porter realiza una nueva clasificación de las estrategias atendiendo a la ventaja competitiva perseguida y a la amplitud del mercado al que se dirige la empresa, así determina tres clases de estrategias:

- Estrategia de **costes**

- Estrategia de **diferenciación**

- Estrategia de **enfoque**

Todas las estrategias nombradas anteriormente serán desarrolladas en el módulo de la competencia.

Como hemos visto, la formulación de la estrategia requiere escoger entre distintas alternativas, para el ejemplo de OPH el director puede hacer una declaración básica de estrategia como la que sigue:

" *La estrategia básica de OPH en la línea KAISER es dirigirse a las familias de alto poder adquisitivo, especialmente a las mujeres a través de las medidas que se citan a continuación:*

- *Se expandirá la línea, añadiendo nuevos productos tanto de bajo como de alto precio.*

- *Se incrementará el precio medio de la línea en un 4%.*

- *Se desarrollará una nueva campaña de publicidad para mejorar el nivel de presencia y confianza del consumidor sobre la marca.*

- *Se establecerá un fuerte programa de promoción de ventas para atraer la atención de los consumidores y de los comerciantes a nuestra línea.*

- *Se expandirá la distribución para cubrir grandes superficies, evitando las tiendas de descuento.*

- *Se dotarán más fondos para el rediseño de la línea KAISER, de tal forma que proyecte una imagen de alta calidad de sonido y confianza en el equipo.*"

2.2.6.2. Evaluación de la estrategia.

Una vez planteadas las opciones estratégicas, se debe proceder a su evaluación.

Para ello, se pueden utilizar los siguientes criterios:

- **Adecuación**: la estrategia será adecuada si responde de forma afirmativa a las siguientes cuestiones:

  - ¿Permite desarrollar una ventaja competitiva o mejora la actual?
  - ¿Es la adecuada para aprovechar las oportunidades del mercado?
  - ¿Permite reducir riesgos o amenazas?
  - ¿Es la adecuada para mantener o mejorar la imagen de la empresa?

- **Validez**: verificar si se han delimitado de forma correcta los supuestos de partida y las previsiones hechas con base en ellos, para lo que se deberá responder de forma afirmativa a las siguientes cuestiones:

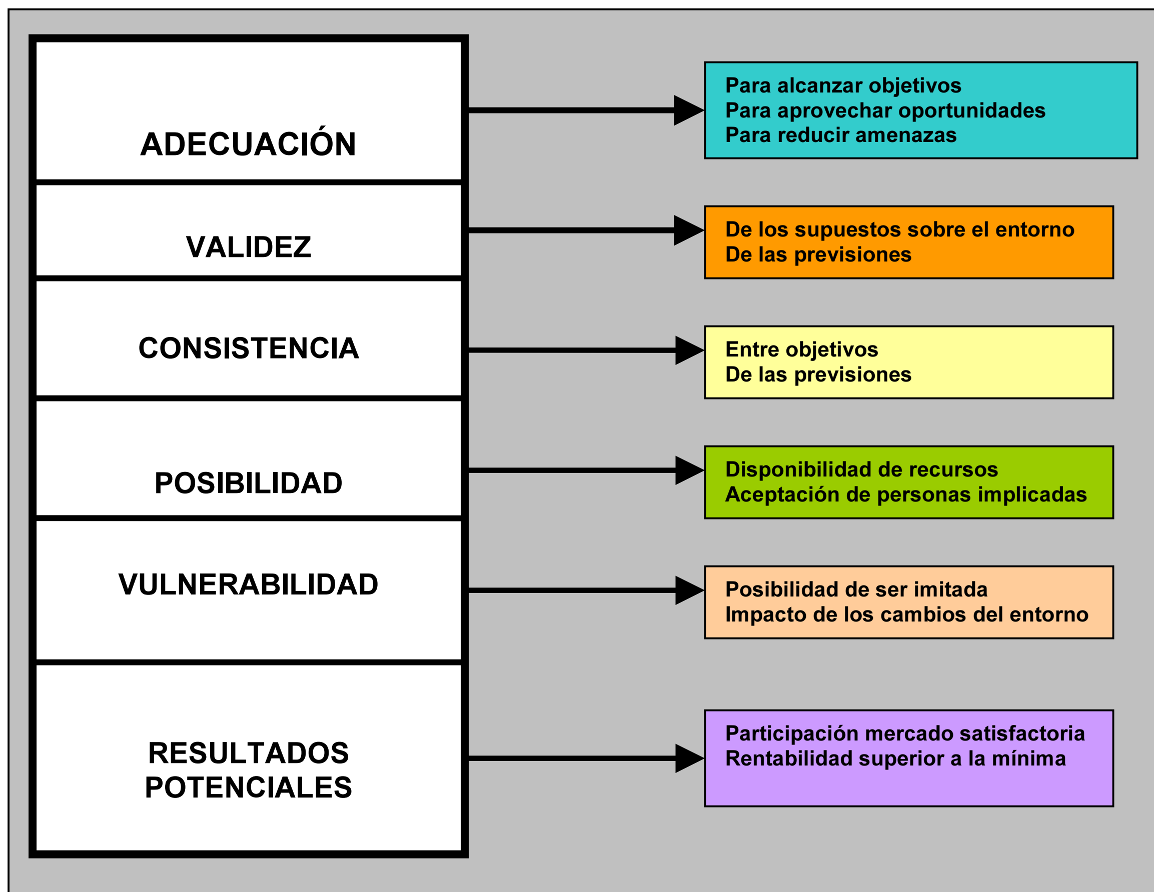
  - ¿Son realistas los supuestos sobre el entorno y la competencia en los que se basa?
  - ¿Pueden aceptarse las previsiones sobre los resultados de la estrategia?
  - ¿Es válida la información utilizada?

- **Consistencia**: armonía entre los objetivos y las estrategias, es decir:

  - ¿Son consistentes las estrategias formuladas con los objetivos perseguidos?
  - ¿Son consistentes entre sí los elementos de la estrategia?

- **Posibilidad**: capacidad de la organización para llevar a cabo el plan propuesto:

  - ¿Se dispone de los recursos necesarios?
  - ¿Se aceptará por los responsables de su puesta en práctica?



- **Vulnerabilidad**: contemplar los riesgos que puede acarrear la estrategia:

  - ¿Son altos los riesgos del fracaso?
  - ¿Puede ser imitada fácilmente por la competencia?
  - ¿Cómo le afectan los cambios en el entorno?

- **Resultados potenciales**: los resultados esperados deben superar los mínimos exigidos por la empresa.

  - ¿Es satisfactoria la penetración de mercado esperada?
  - ¿Se obtiene una rentabilidad sobre la inversión superior a la mínima exigida?

Una vez evaluadas las estrategias, se seleccionaran aquellas que hayan superado los criterios establecidos y se pasará a su posterior implantación y control.

2.2.7. Programa de acciones. Implantación de la estrategia.

2.2.7.1. Programa de acciones.

La declaración estratégica representa el principal elemento del Marketing que la empresa utiliza para alcanzar sus objetivos. A continuación cada elemento de la estrategia de Marketing debe ser concretado para responder a preguntas como las siguientes:

- ¿Qué habrá que hacer?
- ¿Cuándo?
- ¿Quién lo hará?
- ¿Cuánto costará?

Tomando nuestro ejemplo, nos encontramos ante el siguiente plan de acción respecto a la promoción de ventas:

"*El programa de promoción de ventas se divide en dos partes, una dirigida a los comerciantes y otra a los consumidores. El programa dirigido a los comerciantes consistirá en lo siguiente:*

- *Mes de abril: la empresa OPH participará en la Feria de Electrónica de Paris. Luis Pérez, director de promoción a distribuidores, se encargará de la organización. El coste estimado es de 12 mil euros.*

- *Mes de agosto: se desarrollará un concurso que otorgue tres premios consistentes en unas vacaciones en Cancún (México), para los distribuidores que consigan el mayor incremento porcentual de las ventas en unidades de KAISER dicho mes. El concurso lo dirigirá Luis Pérez y el coste estimado es de 9.600 euros.*

El programa de promoción de ventas a los consumidores consistirá en lo siguiente:

- *Mes de febrero: OPH anunciará en los periódicos que a cualquier persona que compre una unidad de la línea KAISER durante este mes se le regalará un disco. Este proyecto será dirigido por Andrés Castro, director de promoción de ventas a consumidores. El presupuesto estimado es de 4.500 euros.*

- *Mes de septiembre: la publicidad en la prensa anunciará que los consumidores que escuchen demostraciones de la línea KAISER durante la segunda semana de septiembre, entrarán en el sorteo de 10 unidades de la línea promocionada. Andrés Castro dirigirá este proyecto con un coste estimado de 3.000 euros*"

(Ejemplo, fuente: Dirección de Marketing P. Kotler, Ed. Prentice-Hall International, 2000. Se han realizado modificaciones sobre el texto).

2.2.7.2. Implantación de la estrategia.

La **implantación de la estrategia** supone convertir los planes en acciones específicas con el fin de alcanzar los objetivos previstos.

Para ejecutar los planes diseñados, la dirección necesita disponer de una organización adecuada, a la que debe *coordinar, motivar, administrar* y *controlar*. En concreto, se deberán tomar decisiones y llevar a cabo las siguientes tareas:

- Identificar las funciones comerciales a desarrollar por los distintos niveles y posiciones de la organización.
- Agrupar las funciones que guarden relación entre sí y asignarlas a las distintas posiciones de la organización.
- Establecer el nivel de autoridad y responsabilidad de cada nivel de la organización.
- Determinar los niveles de supervisión necesarios.
- Clarificar las relaciones de las distintas posiciones de la organización comercial.

RECUERDA:

Toda estrategia debe responder a:

- **¿Qué hay que hacer?**
- **¿Cuándo hacerlo?**
- **¿Quién lo hará?**
- **¿Cuánto costará?**

2.2.8. Declaración de beneficios y pérdidas esperadas.

Una vez desarrollados los planes de acción, se puede elaborar un presupuesto. En el lado de los ingresos, se refleja el volumen de ventas esperado en unidades y el precio medio. En el lado del gasto, se refleja el coste de producción, la distribución física y el Marketing. Por diferencia entre ingresos y gastos obtendremos el beneficio esperado.

Una vez aprobado el presupuesto, este se convierte en la base de los planes de desarrollo y calendarios para la adquisición de materiales, producción, contratación de personal y desarrollo de las operaciones de Marketing.

2.2.9. Control de estrategias. Auditoria de Marketing.

El **control de la estrategia**[15] de Marketing tiene como objetivo principal verificar que se está cumpliendo el plan de Marketing y que se están alcanzando los objetivos previstos por el mismo.

El proceso de control debe realizarse de forma continuada, al encontrarnos dentro de un entorno en continuo cambio, por ello llevaremos un seguimiento exhaustivo de los siguientes elementos:

- Ingresos y costes.
- Participación en el mercado.

[15] Marketing. Conceptos y estrategias. Santesmases, M., Ed. Pirámide, 1992

- Rentabilidad.
- Necesidades de los usuarios.
- Potencial del mercado.
- Intención de compra.
- Comportamiento de compra y uso.
- Fidelidad hacia la marca/producto.
- Estilos de vida.
- Actitudes.
- Percepciones y preferencias.
- Niveles de conocimiento de la empresa y de sus productos.
- Imagen de la empresa.
- Calidad del servicio.

Para Kotler hay cuatro tipos de controles distintos y complementarios:

- Control del **plan anual**: su finalidad es comprobar que se están alcanzando los resultados previstos. Para realizar este control se analizan las ventas, la participación en el mercado, la relación entre los gastos comerciales y las ventas, el análisis financiero y el seguimiento de las actividades de los consumidores o usuarios.

- Control de **rentabilidad**: consiste en determinar la rentabilidad por producto, territorios, clientes, canales de distribución, etc.

- Control de **eficiencia**: con este control pretendemos evaluar y mejorar el efecto de los gastos comerciales, se realiza mediante el análisis de eficiencia de los vendedores, el de la publicidad, el de la promoción de ventas, etc.

- Control **estratégico**: mediante este control pretendemos observar si la organización está persiguiendo sus mejores oportunidades con respecto a los mercados, productos y canales de distribución.

Mediante esta revisión conseguimos un primer punto de vista acerca de la situación actual en la empresa, pero si con esta primera aproximación detectamos puntos débiles, entonces se debe proceder a un estudio más extenso y completo llamado, **auditoria de Marketing**, que consiste en un examen *extenso, sistemático*, *independiente* y

periódico del entorno, objetivos, estrategias y actividades comerciales de la empresa, con el fin de detectar amenazas y oportunidades, concluyendo en la elaboración de un plan de acción para mejorar el rendimiento comercial de la empresa.

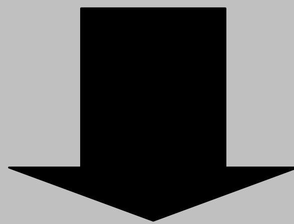
Como se indicó, la auditoria de Marketing debe ser:

- **Sistemática**: debe seguir una secuencia ordenada de las etapas de diagnostico.
- **Completa**: se deben analizar todos los factores que influyen en el rendimiento del Marketing.
- **Independiente**: para garantizar la objetividad, se aconseja que sea desarrollado por personas externas a la empresa.
- **Periódica**: debe programarse con regularidad.

RECUERDA:

El fin del control de la estrategia es verificar el cumplimiento del plan de Marketing y la consecución de los objetivos previstos en el mismo. Esto sirve para:

- **Detectar puntos fuertes y débiles**
- **Detectar amenazas y oportunidades**



MEJORA DEL RENDIMIENTO COMERCIAL DE LA EMPRESA

3. CHECKLIST DEL PLAN DE MARKETING

I. DESCRIPCION DE LA SITUACION ACTUAL

a. ANÁLISIS EXTERNO

i. DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO

- ✓ Económico
- ✓ Socio-demográfico
- ✓ Político-jurídico
- ✓ Ecológico
- ✓ Tecnológico

ii. DESCRIPCIÓN DEL SECTOR

- ✓ Estructura del sector
- ✓ Estructura de los clientes
- ✓ Grado de ocupación y situación de la competencia
- ✓ Estructura de la distribución
- ✓ Orientación del sector
- ✓ Seguridad

iii. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO

- ✓ Descripción cuantitativa
- ✓ Descripción cualitativa
- ✓ Segmentación

iv. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

- ✓ Principales puntos fuertes
- ✓ Principales puntos débiles
- ✓ Estrategias detectables

b. ANÁLISIS INTERNO

i. DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS

- ✓ Marcas y envases
- ✓ Ventas y cifra de negocios
- ✓ Aportación al margen
- ✓ Ciclo de vida
- ✓ Crecimiento y participación
- ✓ Estacionalidad

ii. ANÁLISIS DE LA RED DE DISTRIBUCIÓN

- ✓ Cobertura de clientela
- ✓ Cobertura de puntos de venta

iii. ANÁLISIS DE LA FUERZA DE VENTAS

- ✓ Cuotas de ventas
- ✓ Ratios por vendedor
- ✓ Remuneración
- ✓ Costes de la fuerza de ventas

iv. ANÁLISIS LA COMUNICACIÓN

- ✓ La publicidad
- ✓ La promoción
- ✓ Las relaciones publicas
- ✓ Merchandising

II. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

a. ANÁLISIS HISTORICO Y CAUSAL

i. PROYECCIONES

- ✓ Factores internos
- ✓ Factores externos

ii. ESTIMACIONES

- ✓ Expansión del mercado
- ✓ Participación en el mercado de nuestras marcas
- ✓ Deterioro o mejora de márgenes
- ✓ Ciclo de vida
- ✓ Etc.

iii. SEGUIMIENTO DE LA PARTICIPACIÓN ALCANZADA

- ✓ Por familia de productos en los últimos 5 años
- ✓ Por regiones
- ✓ Por canales de distribución

iv. CHEQUEO DE LA RENTABILIDAD SOBRE VENTAS

v. ANÁLISIS DE LAS REGIONES Y RENDIMIENTO

vi. ANÁLISIS DE EXPERIENCIAS (CAUSAL)

- ✓ Aciertos y errores en:
  - Precio
  - Canales de distribución
  - Segmentos elegidos
  - Gama de productos
  - Etc.

b. ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

i. ANÁLISIS DE LAS DEBILIDADES

- ✓ Comprobar el examen de la situación interna
- ✓ Comprobar el examen histórico-causal

ii. ANÁLISIS DE LAS AMENAZAS

- ✓ Aparición de nuevos competidores
- ✓ Perdida de márgenes
- ✓ Etc.

iii. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS

- ✓ Capacidades y recursos
- ✓ Posiciones alcanzadas
- ✓ Sistemas de trabajo utilizados
- ✓ Etc.

iv. ANÁLISIS DE LAS OPORTUNIDADES

- ✓ El mercado
- ✓ Nuestra empresa
- ✓ La distribución
- ✓ Nuestra fuerza de ventas
- ✓ Los consumidores
- ✓ Nuestros productos y su competencia

III. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

a. OBJETIVOS CUALITATIVOS

i. MARCA
ii. FUERZA DE VENTAS
iii. IMAGEN CORPORATIVA
iv. ETC.

b. OBJETIVOS DE VENTA

i. POTENCIAL DE LA ZONA
ii. COBERTURA ALCANZABLE
iii. ETC.

c. OBJETIVOS DE IMAGEN

d. OBJETIVOS DE PRODUCTOS

e. CICLO DE VIDA

f. OBJETIVOS COMERCIALES

IV. ESTRATEGIAS DE MEDIOS Y VALORACIÓN ECONOMICA

a. POBLACIÓN OBJETIVO

i. USUARIOS
ii. DETALLISTAS

b. PLANTEAMIENTO GENERAL

i. PRODUCTOS (gama, precio, condiciones de venta, etc.)
ii. COMUNICACIÓN (campañas de promoción y/o publicidad)
iii. EQUIPO DE VENTAS (cambios de la estructura, remuneración, etc.)

c. ELEMENTOS DEL MARKETING MIX

i. PRODUCTO

- ✓ Segmentos de mercado y posicionamiento de los productos
- ✓ Análisis de la oferta-producto

ii. PRECIO

- ✓ Análisis de la elasticidad de la demanda
- ✓ Precios altos y venta selectiva
- ✓ Precios bajos y venta masiva
- ✓ Libertad de precio
- ✓ Aplicación del precio psicológico



iii. PROMOCION

- ✓ Publicidad masiva
- ✓ Publicidad directa
- ✓ Actuaciones en el punto de venta
- ✓ Acciones promocionales

iv. DISTRIBUCIÓN

- ✓ Elecciones de canales
- ✓ Elección de circuito detallista y puntos de venta
- ✓ Remuneración de los puntos de venta

d. ASIGNACIÓN DE PRESUPUESTOS

e. VALORACIÓN GLOBAL

f. TIPOS DE ESTRATEGIAS

i. Cartera de productos
ii. Precios por producto
iii. Distribución para la familia de producto
iv. Publicidad
v. Promoción por producto

V. PROGRAMAS Y PRESUPUESTOS DETALLADOS

a. CALENDARIOS Y PLAZOS

b. DESARROLLO DEL PROGRAMA

i. ETAPAS
ii. DESCRIPCIONES
iii. DESIGNACIÓN DE RESPONSABLES Y TAREAS



c. ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA

i. VENTAS PRESUPUESTADAS Y CUOTAS
ii. TOTAL DE GASTOS PRESUPUESTADOS

- ✓ Salarios y pagas
- ✓ Dirección y supervisión
- ✓ Vendedores
- ✓ Alquileres y tasas
- ✓ Comunicaciones
- ✓ Gastos de viaja
- ✓ Publicidad
- ✓ Relaciones publicas
- ✓ Gastos varios
- ✓ Etc.

iii. RATIOS SIGNIFICATIVOS

- ✓ Rentabilidad sobre ventas
- ✓ Rentabilidad aportada por unidad de Marketing
- ✓ Aportación por producto a la rentabilidad total
- ✓ Rentabilidad obtenida por segmentación de clientes y por grandes clientes
- ✓ Cualquier otro útil

VI. SISTEMA DE INFORMACIÓN Y CONTROL

a. FUENTES DE INFORMACIÓN

i. INTERNAS
ii. ESTERNA
iii. TRATAMIENTO

b. SISTEMAS DE CONTROL

i. FACTORES DEL PRESUPUESTO



- ✓ Factores de Marketing
- ✓ Tamaño total de mercado
- ✓ Participación que queremos conseguir
- ✓ Volumen de ventas
- ✓ Mix del producto
- ✓ Precios
- ✓ Ingresos previstos
- ✓ Personal de Marketing y gastos
- ✓ Contribución al beneficio
- ✓ Productividad del personal de Marketing

ii. DISTRIBUCIÓN

- ✓ Volumen a distribuir por diferentes métodos
- ✓ Personal necesario e instalaciones
- ✓ Medidas de productividad
- ✓ Contribución al beneficio

iii. PERSONAL

- ✓ Número de personas necesario
- ✓ Medidas de productividad total
- ✓ Número de directivos necesario

iv. RESULTADOS

- ✓ Valor de las ventas
- ✓ Costes
- ✓ Márgenes y beneficios
- ✓ Capital invertido
- ✓ Ventas y beneficio por capital invertido
- ✓ Cash flow

c. ANÁLISIS DE LAS DESVIACIONES

i. ACCIONES CORRECTORAS

4. BIBLIOGRAFÍA

- **Dirección de Marketing**. Kotler, P., Editorial Prentice-Hall, 1991 y 2000
- **Marketing. Conceptos y estrategias**. Santesmases, M., Editorial Pirámide, 1992
- **Marketing estratégico**. Lambin, J.J., Editorial Mc Graw-Hill, 1995
- **Curso para técnicos en creación de empresas**. D`Aleph, 1998